
الطابور الخامس
أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس
وأسس القضاء علية
أحمد جابر حسنين
Menu
Function
Arab group
المجموعة العربية للتدريب والنشر

الطابور الخامـس

أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس
وأسس القضاء عليه

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
علي، أحمد جابر حسنين
الطابور الخامس: أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس وأسس القضاء عليه
/ تأليف: احمد جابر حسنين علي
ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
315 ص: 24x17 سم.
الترقيم الدولي: 3-003-722-977-978
1- القيادة الإدارية
أ- العنوان
ديوي: 658،409 رقم الإيداع: 2013/1536

الطبعة الأولى
2013



الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

الطابور الخامس

أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس وأسس القضاء عليـه

تأليف

أحمد جابر حسنين علي

باحث تنمية إدارية

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

رئاسة مجلس الوزراء

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2013

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

{ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيراً مِّنَ الظَّـنِّ إِنَّ بَعْـضَ الظَّـنِّ إِثْـمٌ وَلَا تَجَسَّـسُـوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا الـلـه إِنَّ الـلـه تَوَّابٌ رَّحِيمٌ }

صدق الـلـه العظيم

(سورة الحجرات، الآية: 12)



الإهداء

إلى زوجتي الحبيبة

إلى زهري عمري الجميلة
أبنتي سلمى

المحتويات

فهرس الجداول و الأشكال

تقديم

يأتي هذا الكِتَابُ كحلقة من حلقات اهتمام كاتب هذه السطور بموضوع الأخلاق، والنظر إليه كطوق نجاة للأمم من كافة عثراتها، فمشروعاتي الأولى(*) لم تكن سوى تعبير صادق عن إيمان عميق؛ بأنه لا نجاح في تحقيق الأهداف بدون أخلاق، ولا تقدم، بل لا وجود لأية حياة بدون أخلاق.

ولا شك أن خطورة أسلوب القيادة بالتجسس، تحتم على كل كاتب وباحث أن يلقى بدلوه في هذا الموضوع؛ خاصةً وأنه لم يتم تناول هذا الموضوع من قبل، في محاولة جادة للقضاء على هذا الأسلوب المدمر الذي يخالف كافة الأديان السماوية، فضلاً عن أنه أول وأهم معاول هدم الفرد. وفى نطاق هذا الكِتَابِ، هدم المؤسسات

(*) انظر للمؤلف:

- كتاب حقوق الإنسان النفسية: نحو إعلان عالمي لاستعادة الأخلاق الضائعة، المؤلف، القاهرة، (2009).
- كتاب أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (2011).

والمنظمات؛ ومن ثم هدم الدولة ككل، تلك التي تقوم على المؤسسات. فلا يمكن أن تستقيم منشأة عمل وتنجح وتتقدم، والعمل بها قائم على التجسس وتحسس عورات الناس داخلها.

أن تُحرِك سيارة للأمام أو للخلف، لا يعنى ذلك أنك قائداً ماهراً؛ وإنما يعنى أنك تمتلك القواعد الأساسية لقيادتها، وهى وحدها لا تكفى أن تقود على الطرق السريعة، أو أن تتفادى شاحنة عملاقة تواجهك، أو أن تتعامل مع المنحنيات الحادة بمهارة تحقق لك النجاة.

والنجاة في القيادة الإدارية، هي تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لإمكانياتها؛ حيث لا يكفى، أن يكون القائد الإداري على دراية فقط بالمبادئ الأساسية للقيادة التي تحرك الأمور فقط.

ولأن العنصر البشرى يأتي على رأس قائمة إمكانيات المنظمات، فهو حجر الزاوية لنجاح المنظمة، ومن ثم فإن تحقيق الرضا لهذا العنصر؛ يعنى قيادة إدارية ناجحة، استطاعت أن تؤدى المطلوب منها على أكمل وجه. فالحصول على أفضل ما لدى الأفراد من مجهودات وأفكار، يتطلب مناخ وظيفي يتسم بالصدق والعدالة في المعاملة مع وبين العاملين، أيضاً تقييم دقيق يقوم على مجهودات فعلية قاموا ببذلها، وليس على وشايات من بعض العاملين الذين يجدون في التجسس على زملائهم ونقل أخبارهم للقيادات، طريق النجاح لهم في عملهم.

وللأسف.. تتفق نظرتهم الخاطئة لسبل النجاح في العمل، والحصول على المميزات المادية والأدبية دون وجه حق، مع الرغبة لبعض القادة في أن يحيطوا علماً بكل ما يحدث في المنظمة وهم على مكاتبهم !. وهو أمر مستحيل دون الاعتماد على هذه النوعية من العاملين الذين يشكلون طابوراً خامساً داخل المنظمة، ينقل الصورة لهم بشكل خاطئ غالباً؛ حيث تتداخل فيها رغباتهم الشخصية وأطماعهم وأهوائهم، وطبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم.

إذن.. علم القادة هنا هو علم خاطئ؛ ومن ثم ما يبنى على هذا العلم من قرارات، هي قرارات خاطئة. فضلاً عن أن اعتماد هؤلاء القادة الضعفاء على الطابور الخامس؛ يؤدى إلى الفُرقة والانقسام بين العاملين، وفقد الثقة، وانتشار التشاحن والبغضاء، حتى يصل الأمر إلى انهيار كل القيم الإيجابية المراد ترسيخها في نفوس العاملين، وعلى رأسها أخلاقيات العمل، والنتيجة الحتمية لكل ذلك.. انهيار المنظمة ككل، مما له أبلغ الأثر على مسيرة التنمية داخل المجتمع، والذي تلعب فيه المنظمات دوراً كبيراً في تقدمه ورخائه الاقتصادي؛ ومن ثم تنمية كافة قطاعاته، لذلك فوجود الطابور الخامس داخلها يعد معولاً من معاول هدم الدولة.

مشكلة الكتاب:

تكمن مشكلة الكتاب في عدم تناول الكُتَّاب والباحثين الإداريين لهذا الموضوع الخطير، فقد انصبت أغلب الكتابات على رسم الطريق للقيادات لكي تكون ناجحة، من خلال الحديث عن الأساليب القيادية الناجحة للأخذ بها، والبعد عن الأساليب التي تؤدى للفشل، دون الحديث عن الوجه الآخر لبعض الأساليب الخاطئة الموجودة بالفعل، كمشكلة تحتاج إلى حل، على الرغم من قدم أسلوب القيادة بالتجسس ورسوخه، كدستور عمل لبعض العاملين الفاسدين الذين يستغلون ضعف القادة وجهلهم، لتحقيق رغباتهم من خلال التجسس على زملائهم ونقل الأحداث - غالباً - مشوهة.

الهدف من الكتاب:

إن الهدف من هذا الكتاب هو إلقاء الضوء على أسلوب القيادة بالتجسس، وطريقة عمل الطابور الخامس داخل المنظمات، والسمات النفسية للقادة المشجعين لهذا الأسلوب من القيادة، وعوامل تفشى أسلوب القيادة بالتجسس، كأول كتاب - تقريباً - يتناول هذا الأسلوب المدمر للقادة وللعاملين الشرفاء، وللمنظمة ككل.

كما يهدف الكتاب إلى إيجاد وسائل يمكن بها القضاء على هذا الأسلوب، وتضييق الخناق حول الطابور الخامس، حتى لا يجد البيئة المناسبة لمزاولة نشاطه المقيت؛ وبالتالي تتطهر المنظمات من هذا المرض الخطير.

منهج الكتاب:

منهج الاستدلال، أو الاستنباط هو ما تم الاعتماد عليه في هذا الكتاب، ويرجع ذلك إلى أنه يبدأ من قضايا مبدئية مسلم بها، إلى قضايا أخرى تنتج عنها بالضرورة، دون الالتجاء إلى التجربة، وسنحاول من خلال هذا الكتاب استنباط الأسس والأساليب التي يمكن بها القضاء على أسلوب القيادة بالتجسس، وفي سبيل ذلك تم تقسيم الكتاب إلى أربعة فصول؛ وهي:

الفصل الأول: القيادة الإدارية: مفاهيم وتعريفات؛ ومن خلاله تم تقديم مفاهيم وتعريفات للإدارة وأهميتها في حياة الناس، بالإضافة إلى تعريف المدير ودوره كمدخل لتعريف القيادة الإدارية، وتناول الكفاءة الإدارية وأهميتها في حياة القائد.

الفصل الثاني: الجانب النفسي للقائد والعاملين؛ ويوضح هذا الفصل أهمية التعرف على الجوانب النفسية للقائد والعاملين، وطبيعة العلاقة بين القيادة والقدرة. كما أشار الفصل إلى دور إشباع الحاجات في تحسين السلوك الوظيفي للقائد.

الفصل الثالث: العلاقة بين القائد الإداري والعاملين؛ ومن خلاله يتضح تأثير القائد على العاملين باعتباره قدوة ومثل أعلى يحتذى به.

الفصل الرابع: الطابور الخامس وأسلوب القيادة بالتجسس؛ ونقدم من خلاله تعريفات الطابور الخامس عسكرياً ودينياً وسياسياً، وربط أدائه بأداء الطابور الخامس بشكله الحالي، وعرض عوامل تفشى هذا الأسلوب، مع تقديم بعض الوسائل التي يمكن بها القضاء على نشاطه.

النتائـــج:

قدم الكتاب حلاً لمشكلة الطابور الخامس، من خلال عدة وسائل للقضاء على أسلوب القيادة بالتجسس، تتضمنها الفصل الأخير من هذا الكتاب، الذي نتوجه من خلاله بجزيل الشكر والتقدير لكل الكُتَّاب والعلماء الذين استعنا بمؤلفاتهم وآرائهم في إنجاز هذا الكتاب.

وعلى الله قصد السبيل

أحمد جابر حسنين علي

القاهرة في 29/ 4/ 2012

الفصـــل الأول

القيادة الإدارية
مفاهيم وتعريفات

الفصل الأول

القيادة الإدارية: مفاهيم وتعريفات

تمهيد:

أنت الآن بين جماعة من الناس في رحلة ضللتم فيها الطريق، وعندما قُمتَ بالإشارة إلى الطريق الصحيح للعودة، مقدماً مبررات اختيارك، أتبعك الناس وساروا خلفك.

إذن.. أنت نجحت في أن تكون قائداً، استطاع أن يؤثر على الناس ويفرض رأيه عليهم اقتناعاً وليس إجباراً، وقد توقف نجاحك في القيام بهذا الدور على ما تمتلكه من كاريزما شخصية، فضلاً عن معرفة الناس بك كصاحب علم وخبرة ووعى أهلهم للاقتناع بما تقوله.

من ذلك يتضح لنا أن تعريف القيادة الإدارية يتسع لكافة التعريفات والمفاهيم التي قدمها كُتَّاب الإدارة، وسيقدمونها مستقبلاً، فكل فعل يقوم به أفراد بواعز من فرد، يعد تعريفاً للقيادة، حتى ولو كان إنصات باهتمام لما يقول.

ومن المناسب قبل الشروع في تعريف القيادة الإدارية، أن نقدم مفهوم الإدارة؛ حيث لا غنى عن فهم الإدارة، وذلك لأهميتها في حياة الناس، فإذا كنت تستطيع

أن تستغني عن المنظمات في أي شأن من شئون حياتـك في الوقـت المعـاصر، إذن يمكنـك أن تستغني عن تفهم الإدارة وممارستها.

بينما إذا اتضح أنه لا غنى لك عن التعامل مع المنظمات، والتفاعل معها والتأثر بها في كـل شئونك، إذن لا مفر من أن تتفهم الإدارة وتمارسها لكي تستفيد من حياتك وتستمتع بها.

والحقيقة.. نحن نعيش في عصر المنظمات التي تنشأ وتعمل من خلال العملية الإداريـة، وهى: عملية مستمرة تعتمد على مفاهيم وأسس وأدوات عملية لتوظيف الموارد والإمكانيات المتاحة والممكنة، لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية في ظل بيئة معينة.

أو بمعنى آخر؛ فالإدارة هي النشاط المسئول عن اتخاذ القرارات بشأن صياغة الأهـداف، وتجميع الموارد المطلوبة، واستخدامها بفعالية لتحقق للمنظمة نموها واستقرارها، مـن خـلال مجموعة الوظائف الإدارية - العملية الإدارية - التي تتمثل في التخطيط والتنظـيم والتوجيـه والرقابة.[1]

كما يمكن تعريفها بأنها «علم وفن توظيف موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية وفنيـة، وصنع القرارات اللازمة لبلوغ هدف مخطط أو أهداف مخططة، خلال فترة محـددة في بيئـة متغيرة.

وفى سـبيل ذلـك، تضـع الإدارة الأهـداف وتصـمم الاسـتراتيجيات المسـاعدة عـلى بلوغها؛ أي الخطـط طويلـة الأجـل التـي تحـدد الاتجـاه العـام الـذي يقـود تحركـات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمـة، ويتطلـب الأمـر قيـام المسـتويات الأعـلى بتصميم سياسات كأدلة عمـل مرشـدة لـلأداء اليـومي للعـاملين في المسـتويات الأدنى،

(1) انظر: جولى آن آموس، مهارات الإدارة الحديثة: مدير لأول مرة (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2004).

بكل من مجالات أداء المنظمة، وهى: التسويق وإدارة العمليات والإنتاج والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية والبحوث والتطوير، وهذا ما يسمى بوظائف المنظمة.

وأداة المديرين في الإدارة، هي العملية الإدارية التي تتألف من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة؛ وهو ما يسمى بوظائف المدير أو وظائف الإدارة، وهى وظائف يمارسها المديرون في إداراتهم لكل من وظائف وأنشطة المنظمة.

ولا شك أن أهم الموارد أو عناصر الإنتاج التي يديرها المديرون هي البشر. فهذا العنصر البشرى هو العقول المفكرة المبدعة، العقول التي تملك المعرفة أو تستزيد منها».[1]

أما عن تعريف المدير؛ فيمكن القول أنه «الشخص المسئول عن تحديد وصياغة أهداف المنظمة ويعمل على تحقيقها، من خلال التخطيط لتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة، والتنسيق بين الجهود وتوجيهها ومتابعتها وتقويمها بما يحقق الأهداف. أو بمعنى آخر؛ أن كل فرد تدور مهامه حول وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المنظمة، يمكن أن نطلق عليه مديراً».[2]

وترجع أهمية المدير إلى كون العنصر البشرى هو جوهر التنظيم، ووسيلة تحقيق هدفه. «حقيقة أن التنظيم يحتاج أيضاً إلى خامات وأدوات وآلات وماكينات وأموال، وغير ذلك من المدخلات، ولكن هذه الأشياء جامدة لا حياة فيها، لذلك لا صعوبة في إدارتها، إذ هي مجردة عن الهوى، بل إنها عديمة الإحساس، ليس لها ميول عدائية؛ بينما المشكلة الحقيقية تكمن في إدارة العنصر البشرى، والاستفادة بما

---

(1) محمد السيد الديسطى؛ سمية محمود حريز، كيف يخلق المدير تنظيماً فعالاً (القاهرة: وزارة الصناعة - مصلحة الكفاية الإنتاجية، د.ت)، ص ص 14، 15.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر (الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات)، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)، ص18.

يتمتع به أعضاء التنظيم من معارف ومهارات، وتوظيف جهودهم المتفرقة؛ لتصنع كلاً واحداً ينقلب فيه التناحر، إلى تنافس شريف لتحقيق هدف التنظيم، ويستحيل تحقيق ذلك، إلا في وجود مديرين قادرين على فهم البشر، ومعرفة خصائص سلوكهم ومحركات دوافعهم ومكونات اتجاهاتهم وقيمهم».[1]

لذلك تدور مهام المدير حول الأمور التالية:

1- السيطرة والتحكم.
2- تولى المسئولية.
3- وضع الأهداف.
4- التنظيم.
5- التوكيل أو التفويض.
6- الموافقة على السلطة.
7- اتخاذ القرارات.
8- التأييد.
9- الاتصالات.
10- المراقبة/التقييم.
11- القيادة.
12- التحفيز.
13- التخطيط.

وتعتبر معظم مهام المدير ثنائية ذات وجهين؛ ومن ثم على المدير أن يوازن بين أمرين، فيميل إلى الملائم منهما، ومن عمليات التوازن الرئيسية:

1- التضييق في مقابل التحفيز.

---

(1) محمد السيد الديسطى؛ سمية محمود حريز مرجع سابق، ص3.

2- التشدد في الإجراءات مقابل المرونة.
3- التغيير في مقابل الاستقرار.
4- التفويض في مقابل السيطرة الشخصية.
5- المسئولية في مقابل السلطة.
6- الحرص في مقابل المخاطرة.
7- المنطق في مقابل الإبداع.
8- العدل في مقابل الرحمة.

والسؤال الذي يفرض نفسه: هل الإدارة المتوازنة هنا تعنى البقاء على الحياد؟

والإجابة بالطبع لا؛ إنها لا تعنى ذلك على الإطلاق، فليس لدى أحد القدرة على تحقيق التوازن بين الأمور بصورة متساوية. بل لدينا جميعاً ميول طبيعية، المهم أن تدرك أن طريقتك المعتادة التي تتبعها في القيام بالأشياء، ليست هي الطريقة الوحيدة، كما أنها لن تكون هي الطريقة المناسبة في جميع الأحوال.

كما أنه ليس بالضرورة أن تساعدك نظريات الإدارة على فهم ما يجرى في العمل، وعلى فهم السبب وراء تحسين مجريات الأمور في العمل، كذلك كيفية القيام بذلك، ولكن عليك أن تضع في اعتبارك أن النظرية ما هي إلا فكرة، وليست حقيقة ثابتة؛ وبالتالي قد لا تنجح معك في مكان عملك.

أساليب الإدارة:

من المعروف إدارياً، أن أي أسلوب في الإدارة يعتمد على أربع تأثيرات رئيسية؛ وهى:
1- أنت.
2- الأشخاص الآخرون الذين يعملون معك أو حولك.

3- الموقف.
4- الضوابط التي تفرضها المنظمة التي تعمل بها.

وقد يختلف الأسلوب الذي تتبعه في الإدارة، تبعاً لكيفية اختلاف مزيج التأثيرات الأربع. على أي حال، هناك ستة أساليب رئيسية تتبع في الإدارة؛ نعرض مزاياها وعيوبها على النحو التالي:

1- **الأسلوب الديكتاتوري؛**

وهو المدير يأمر الموظفين بما يجب عليهم فعله، ومن مزايا هذا الأسلوب:

- خضوع الموظفين لقيادته.
- يكون المدير دائماً هو المتحكم في زمام الأمور.

أما العيوب:

- يعتمد الموظفون عليه تماماً.

2- الأسلوب القائم على الإقناع؛

وهو المدير الذي يشبه الآباء والأمهات، فهو يتخذ القرارات، ثم يحاول بعد ذلك إقناع الموظفين بها.

المزايا:

- يشعر الموظفون معه بسيطرة أقل من سيطرة المدير الديكتاتوري.
- يحب بعض الموظفين هذا المستوى من السيطرة والاهتمام.

العيوب:

- ينتقده بعض الموظفين بسبب عدم التعامل معهم كراشدين.
- يشعر المدير بخيبة أمل إذا فشل الموظفون في أداء مهامهم وكأنهم قد خذلوه.

3- الأسلوب القائم على المشورة؛

وهو الذي يتقبل المشورة، مما يشجع الموظفين على الإسهام بالأفكار والمقترحات؛ وما إلى ذلك من أمور يمكن مناقشتها معه بعد ذلك عند اتخاذ القرارات.

المزايا:

- يشعر الموظفون بالمساهمة في العمل.
- يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق العمل، والتقدير.

العيوب:

- قد يتذمر الموظفون من القرارات التي يتخذها المدير، إذا لم تكن اقتراحاتهم ناجحة ومقبولة.
- قد يحاول الموظفون تحدى القرار الذي يتخذه المدير.

4- الأسلوب الديمقراطي؛

وفى هذا الأسلوب يتم اتخاذ القرار بواسطة المجموع، ويوافق المدير على الالتزام بهذه القرارات، طالما أنها لا تخرج عن الضوابط التي يفرضها مكان العمل.

المزايا:

- يشعر الموظفون بالحماس ويميلون إلى تولى المسئولية بكل ترحيب.
- يعد التواصل بين الموظفين والعمل الجماعي من الأمور الجيدة.

العيوب:

- يلزم أن يكون لدى المدير ثقة تامة في الموظفين.
- قد يفقد المدير سيطرته على الموظفين.

5- **أسلوب التفويض؛**

وهو يقوم بوضع ضوابط معينة وتفويض الموظفين للقيام بحل المشكلات وأداء المهام، وغير ذلك من الأمور، مع الرجوع إليه عند مجابهة أية صعوبات، وعند عدم وجود صعوبات، يجب عليهم القيام بالمهام كاملة بمفردهم.

المزايا:

- يتميز العمل بالكفاءة.
- يكتسب الموظفون خبرة في العديد من الأعمال المختلفة.

العيوب:

- قد لا يشعر الموظفون أن على عاتقهم مسئوليات كبيرة.
- قد لا يكون المدير موجوداً لمد يد العون لهم عند ظهور أية مشكلات.

6- الأسلوب غير المسئول؛

وهو المدير الذي يتبع سياسة غير مسئولة عن طريق الانهماك تماماً في عمله؛ بحيث يترك الموظفين يتصرفون كما يحلو لهم. إن المديرين الذين يتبعون هذا الأسلوب عادةً ما يعتقدون خطأً، أنهم بذلك يتبعون أسلوب إسناد المسئولية والمهام إلى الموظفين.

المزايا:

- يتفرغ المدير للانهماك في عمله الخاص.

العيوب:

- يلقى الموظفون باللوم على المدير حتى إذا كانوا هم المسئولون عن الخطأ.
- يكون العمل رديئاً وتنخفض الروح المعنوية للموظفين، بالإضافة إلى شعورهم بالتذمر والإحباط.

أما عن أنواع المديرين؛ فهي:

1- المدير البيروقراطي:

نمط المدير البيروقراطي أو السلبي هو: نمط المدير المهتم قليلاً بالعمل، وفى نفس الوقت مهتم قليلاً بالناس. إن الشيء الذي يسيطر على عقل المدير الذي يعمل في ظل هذا النمط هو (البقاء على قيد الحياة الإدارية). فالبقاء عنده أولوية أولى.

إنه مثل المدير الديكتاتور والمدير المجامل، يفترض أن متطلبات العمل لابد وأن

تتعارض مع احتياجات الأفراد، ولكنه بالممارسة العملية لا يجد نفسه في معضلة، فهو يعطى أقل ما يمكن للمنظمة التي يعمل بها، ويتوقع منها أيضاً أقل ما يمكن، إنه شخص موجود جسمانياً وغير موجود وجدانياً وسلوكياً، إنه يقدم للمنظمة العمل الذي يخلى من المسئولية فقط بحيث لا يطرد منها، مما يفرض عليه أن يكون مجرد شخص يستوفى الشكل فقط.

2- المدير القائد:

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل كثيراً، وفى نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً، والشيء الذي يسيطر على عقل المدير القائد هو: تحقيق أفضل النتائج، وليس مجرد نتائج مقبولة من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام، وذلك من خلال نسج أهدافهم في أهداف المنظمة.

إنه لا يفترض أن متطلبات العمل لابد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد، لأنه يؤمن بأنه من الضروري (نسج) أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، إنه يتعامل معهم على أنهم فريق وهو قائدهم، وليس رئيسهم. كما أنه يفترض عدة افتراضات أساسية عن طبيعة الإنسان الفرد تحكم سلوكه، مثله مثل أي مدير آخر، وهى تجرى على النحو الآتي:

- إن العمل طبيعي مثله مثل اللعب، إذا كانت الظروف ملائمة.
- إن الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة.
- إن الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً منتشراً بين الناس.
- إن التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات، بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان.

وبالتالي؛ فإنه من الممكن جداً أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً، وأن يكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.[1]

3- المدير المشاكس (المتنافر):

التنافر في معناه الموسيقى الأصلي، يصف صوتاً نشازاً، فالتنافر يشير إلى نقص في التناغم، فالقيادة المتنافرة تنتج مجموعة تشعر بالتنافر العاطفي؛ حيث يحس الأشخاص دوماً نوع من النشاز.

والحقيقة توجد أعداد لا تحصى من القادة المتنافرين، الذين لا ينقصهم التقمص العاطفي فحسب، بل ويشيعون أمزجة عاطفية تدوّي في غالب الأحيان بسجل سلبي، ولقد وجدنا أن أغلب هؤلاء القادة لا يقصدون أن يكونوا بهذا التنافر، بل إنهم فقط يفتقرون إلى قدرات الذكاء العاطفي الضرورية، التي من شأنها أن تساعدهم على التناغم.

وإلى أقصى حد، فإن القادة المتنافرين يتراوحون ما بين المستبد المتعسف الذي يوبخ بقسوة ويذل الناس، وصولاً إلى الشخص المضطرب اجتماعياً، ولهؤلاء القادة تأثير عاطفى يشبه إلى حد ما (المجانين) في سلسلة هارى بوتر[*]، الذين يفرغون الهواء من حولهم من السلام والأمل والسعادة، ويخلقون أماكن عمل بائسة، ولكنهم لا يدركون مدى قدرتهم على التدمير، أو ربما ببساطة لا يهتمون بذلك.

ومع ذلك، نجد أن بعض القادة المتنافرين أكثر مكراً؛ حيث يستخدمون سحراً

---

(1) انظر: سيد الهوارى، المديرون 5 أنواع، ط7 (القاهرة: المؤلف، 1996).

(*) سلسلة (هاري بوتر: Harry Potter) سلسلة من سبعة كتب للكاتبة البريطانية ج. ك. رولنغ؛ تحكي حكاية الصبي الساحر هاري بوتر، منذ اكتشافه لحقيقة كونه ساحراً، وحتى بلوغه سن السابعة عشرة، فتكتشف ماضيه، وعلاقاته السحرية، وسعيه للقضاء على سيد الظلام لورد فولدمورت. وترافق سلسلة الكتب سلسلة من سبعة أفلام تحمل نفس عناوين الكتب.

سطحياً أو الكياسة الاجتماعية، وحتى الجاذبية الشخصية (كاريزما) للخداع والمراوغة، هؤلاء القادة لا يؤمنون حقاً بقيمهم المعلنة، ولا يهتمون إلا برقيهم الذاتي، وعندما يحس أتباعه بذلك النوع من عدم الإخلاص عندما يتظاهر قائد بالمودة - مثلاً -؛ فإن العلاقة تتبدد وتتحول إلى الشك وعدم الثقة.

4- **المدير ذو البصيرة (الملهم):**

هو نمط يدفع بقوة المناخ العاطفي إلى الأفضل، ويحول روح المنظمة عند العديد من المستويات، فالقادة ذوو البصيرة، مثلاً، يشكلون اتجاه الفريق، ولكن لا يركزون كيف يتم ذلك، مما يمنح الناس الحرية للتجديد والتجريب، والقيام بمخاطر محسوبة. فمعرفة الصورة الكبرى، وكيف أن عمل ما يتكيف وينسجم معه الناس صفاءً ووضوحاً، ويفهمون ما هو متوقع منهم. كما أن الشعور بأن الكل يعمل من أجل أهداف مشتركة، يبنى التزام الفريق؛ حيث يشعر الناس بالاعتزاز بالانتماء لمنظمتهم.

كما يجنى القادة ذوو البصيرة ثمرة أخرى: فهم يحتفظون بأكثر الموظفين قيمة وأهمية، فإذا بلغ الناس حد التجاوب مع قيم مؤسسة ما وأهدافها ورسالتها، فإن تلك المنظمة تصبح المكان الأفضل للعمل لديهم، فمثل هذه القيادة تعظم الانخراط في الأهداف العامة وطويلة الأجل للمنظمة وإستراتيجيتها.

ويشكل القادة ذوو البصيرة غاية تجد تجاوباً صادقاً لديهم، وتضبطها على قيم مشتركة بين الناس الذين يقودونهم. ولأنهم يعتقدون بصدق في تلك الرؤية، فإنهم يستطيعون توجيه الناس نحوها بقوة، وعندما يأتي وقت تغيير الاتجاهات، فإن كفاءات الثقة بالنفس تمهد للتحول الهادئ.

5- **المدير الاندماجي:**

يميل هذا النمط إلى تقدير الناس ومشاعرهم، وتقليل التركيز على المهام المؤداة والأهداف، وزيادة التركيز على حاجات الموظفين العاطفية، فهم يكافحون لجعل الناس سعداء، ولخلق الانسجام وبناء التجاوب في فريق العمل.

وبالرغم من محدوديته كدافع مباشر للأداء، إلا أن للنمط الاندماجي تأثيراً إيجابياً بشكل مدهش، على المناخ العام للجماعة في دفع كل المعايير إلى أعلى. فمن خلال الاعتراف بأن الموظفين بشر، وتقديم الدعم العاطفي لهم، مثلاً، في الأوقات العصيبة في حياتهم الخاصة، يبنى هؤلاء ولاءً هائلاً، ويزيدون في قوة الإحساس بالانتماء.

ومثل هؤلاء القادة نجدهم منشغلين بتعزيز التناغم وتشجيع التفاعلات الودية، ورعاية علاقات شخصية من شأنها توسيع النسيج التلاحمى مع الناس الذين يقودونهم. وبشكل مماثل، فإن القادة الاندماجيين يثمّنون الأوقات العصيبة (أوقات الركود والكآبة) في دورة المنظمة، والتي تتيح مزيداً من الوقت لبناء الكفاءة العاطفية للموظفين، وربما من أهداف العمل. هذا التركيز يشكل التقمص الوجداني - القدرة على إدراك مشاعر الآخرين وحاجياتهم ووجهات نظرهم -، وهى كفاءة أساسية أخرى هنا. فالتقمص الوجداني يمكّن القائد من الإبقاء على الناس سعداء، وذلك من خلال الاهتمام بالكل.

6- **المدير الموقفي:**

القادة الأكثر تجاوباً يتجاوزون العملية الآلية، إلى المواءمة بين أنماطهم لتناسب قائمة محددة من المواقف، فهم أكثر انسيابية، إنهم يفحصون بدقة الأشخاص فرادى وجماعات، ويقرءون التلميحات في اللحظة التي ترشدهم إلى النمط القيادي الصحيح المطلوب، وتجدهم يعدلون نمطهم بشكل خفيف، وهذا لا يعنى أنهم يستطيعون استخدام الأساليب المختلفة لبناء التجاوب فقط، بل أيضاً بمقدورهم أن يكونوا ضابطي إيقاع، أو حتى يظهرون الجانب الإيجابي من نمط السيطرة والتحكم بالشكل المناسب. ولكنهم عندما يقودون عبر هذه الأنماط الأكثر خطورة، فإنهم يقومون بذلك حسب جرعات مطلوبة من الالتزام الذاتي وضبط النفس؛ حتى يتفادوا إحداث التنافر بالتصرف بغضب أو نفاذ صبر، أو الانصياع وراء غريزة التهجم على الأشخاص.

وكنتيجة؛ فإن هؤلاء القادة لا يحصلون فقط على نتائج أداء، بل يبنون أيضاً الالتزام والحماس لدى من يقودون. لذلك تبرز الأهمية القصوى للقيادة الفعالة ذات المخزون الكبير من الأنماط القيادية، فمن المفيد أن نجد الشخص الذي يمتلك الرصيد المرن، الذي لديه الأنماط القيادية التي تميز القادة الأكثر نجاحاً. وإذا فشلت في هذا المطلب الأساسي، أسأل الشخص الذي تنوى تعيينه في منصب قيادي على الأقل، ما إذا كان تمكن من النمط أو الأنماط المحددة التي تناسب أكثر واقع نشاطه.[1]

7- المدير الإخطبوط:

ويعتقد هذا النوع من القادة، أنه إذا ما أردت لشيء أن يؤدى على الوجه الصحيح، فإنه يستحسن أن تؤديه بنفسك، ونادراً ما يكون من لديهم مثل ذلك الاتجاه من الناس، قادة جيدين، لأنه يصعب عليهم أن يفوضوا المسؤوليات إلى الآخرين. إذ أن ثقتهم قليلة في مرؤوسيهم؛ بحيث لا يأتمنونهم على القيام بأي شيء له أهميته، وما يفصحون عنه بذلك في حقيقة الأمر، هو أنهم لا يعرفون كيف يدربون هؤلاء الناس التدريب الصحيح.

وعادةً ما تكون هناك مشكلة دوران للعمالة في قسم يرأسه مدير من هذا النوع، فعادةً ما يكون الموظفون أكثر كفاءة مما يعتقد الإخطبوط، لذلك سرعان ما يسأمون من تولى التوافه من الأمور فقط.[2]

---

(1) انظر: دانيال جولمان؛ وآخرون، القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، تعريب: عثمان الجبالي المثلوثي، بشير أحمد سعيد، مراجعة: محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض: دار المريخ، 2004).

(2) لورين ب. بيكلر، مدير لأول مرة، ترجمة: جمال إمام (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1995)، ص13.

8- المدير الديكتاتور:

نمط المدير الديكتاتور، هو نمط المدير المهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس. إن الشيء الذي يسيطر على عقل المدير الديكتاتور، هو العمل أكثر من أي شيء آخر. فالعمل عنده له أولوية أولى من بين الأولويات.

إنه يفترض أن متطلبات العمل لابد وأن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد، وأنه من الضروري التضحية بشيء في سبيل الآخر، فإما التضحية بمتطلبات العمل، وإما التضحية بالاحتياجات الشخصية للأفراد. إنه يحل هذا التعارض بأن يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم،على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني، وعلى ذلك فالتركيز الأساسي في ذهنه هو على العمل».[1]

وللمدير الديكتاتور افتراضات أساسية عن طبيعة الناس بالنسبة للعمل، تجرى في الاتجاه الآتي الذي يحدده لنا «(دوجلاس ماكجريجور) في نظريته عن طبيعة الإنسان الفرد:

- إن العمل في حد ذاته شيء - مُر - Distasteful لمعظم الناس.
- معظم الناس غير طموحين، لديهم رغبة قليلة لتحمل المسئولية، ويفضلون التوجيه من الغير لما يجب أن يفعلوه.
- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
- إن التحفيز يتم فقط على المستوى (الفسيولوجي)؛ المأكل، المشرب، المسكن، و(على مستوى الأمان)؛ توافر المأكل والمشرب والمسكن في المستقبل.

---

(1) سيد الهوارى، ملامح مدير المستقبل، ط2 (القاهرة: المؤلف، 1996)، ص ص 14، 15.

وبالتالي؛ فإنه من الضروري الرقابة المباشرة على معظم الناس، وغالباً إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.[1]

9- المدير المجامل:

وهو نمط المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل. إن الذي يسيطر على عقل المدير المجامل هو الناس أكثر من أي شيء آخر، فالناس عنده لهم أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى.

إنه يفترض - مثل المدير الديكتاتور - أن متطلبات العمل لابد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد، وإنه من الضروري التضحية بشيء في سبيل الآخر، فهو يحل هذا التعارض بأن يرتب الأمور؛ بحيث يمكن تحقيق الاحتياجات الشخصية والاجتماعية والرفاهية للأفراد، من أجل أن تكون العلاقات طيبة، ومن أجل خلق جو ودي مريح في المنظمة؛ يحفز الناس على العمل، إنه يقود الناس ولا يدفعهم ويقودهم هنا بمعنى يتبعهم. لذلك فإن افتراضات المدير المجامل عن طبيعة الناس بالنسبة للعمل تجرى في الاتجاهات الآتية:

إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم، كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن، وتتدرج الحاجات الإنسانية كالآتي:

5- تحقيق الذات.

4- المركز الأدبي.

3- الانتماء.

2- الأمان.

1- الحاجات الفسيولوجية.

(1) Douglas , Mc Gregor Douglas , The Human Side Of Enterprise , (New York: Mc Graw Hill Book Co. , 1960), p.51

- إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم.
- إن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر، ووظيفته مساعدة الآخرين. إن التزامه العاطفي الاجتماعي كبير.
- إن مدخل نمط المدير المجامل للإدارة؛ هو مدخل رضا الناس الذي يحقق الكفاءة.

10- المدير الزئبقي:

هو نمط المدير الذي يأخذ حلاً وسطاً في اهتمامه بالعمل والناس في نفس الوقت؛ فهو يهتم بالناس بشكل مقبول، كما يهتم بالعمل بشكل مقبول أيضاً. إن الشيء الذي يسيطر على عقل المدير الزئبقي، هو الحل الوسط بين متطلبات العمل، وبين متطلبات الناس. فمسك العصا من النصف هي إستراتيجيته وطريقته في الإدارة.

إن المدير الزئبقي أو الميكافيللى - مثله مثل المدير الديكتاتور والمدير المجامل - يفترض أن متطلبات العمل، لابد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد، ولكنه يرى حلاً لهذه المعضلة أن يأخذ حلاً وسطاً أو منتصف الطريق على حد التعبير، فهو يحل المعضلة الإدارية بأن يخطط للعمل وينظمه ويوجهه ويراقبه بشيء من الإحكام، وفى نفس الوقت يسعى إلى إشباع شيء من الحاجات الشخصية للأفراد.

- إن الافتراضات الأساسية للمدير الزئبقي عن طبيعة الإنسان وطبيعة الحياة يمكن استنتاجها بالقياس، ويمكن القول أنها تجرى في الاتجاه التالي:
- إن العمل في حد ذاته شيء صعب، ولكن من الممكن بشيء من العلاقات الإنسانية أن تكون هذه المرارة مقبولة.
- إن معظم الناس وإن كانوا غير طموحين، إلا أنه بشيء من العلاقات الإنسانية من الممكن استخدامهم لأداء عمل مقبول.

- إن التحفيز يمكن أن يتم جزئياً على المستوى الفسيولوجي، ومستوى الأمان لمعظم النـاس (تحفيز مادي لإشباع حاجات المأكل والمشرب والمسكن...)، والجزء الآخر بشيء من تـوفير الاحتياجات الاجتماعية.

وبالتالي؛ فإنه من الضروري، الرقابة نسبياً على معظم الناس، وتـوفير الجـو الـودي نسـبياً الذي يشجعهم على العمل؛ وبالتالي تحقيق نتائج مقبولة (ليس بالضرورة أفضل النتائج).

إن مديراً هذه افتراضاته الأساسية، لابد أن يكون مدخلـه لـلإدارة مـدخلاً عمليـاً؛ بحيـث يلعب بما يغلب به، على اعتبار أن العبرة ليست بالمستحيل، ولكن العبرة بالممكن، إنه يجـرب ما يجعله يحقق نتائج مقبولة، فهو مدير تجريبي.

11- المدير التبادلي:

إن القاسم المشترك بين المدير الدكتاتور والمـدير المجامـل والمـدير الزئبقـي - الميكـافيللى، هو عملية التبادل، إن افتراضاتهم الأساسية كلها تـدور حـول؛ أنـه لابـد للمـدير أن يـدخل في عملية تبادل أو مبادلـة مـع مرؤوسـيهم: عمليـة مبادلـة مبنيـة عـلى أسـاس إنشـاء وتوضـيح المطلوب من المرؤوسين، والتعاطف معهم فيما يحققونه من حاجات ورغبات، مقابل تحقيـق المتوقع منهم؛ أو بمعنى آخر، فإنهم كلهم يتعاملون مع بُعدين؛ وهما:

1- بُعد هيكلة العمل.

2- بُعد التعاطف مع الأفراد.

إن الأسـاس الـذي يبنـى عليـه القائـد التبـادلي كـل سـلوكه، هـو التـدعيم المشروط، يقبـل المرؤوسـون وعـود الـرئيس بالمكافـأة، أو تجنـب العقـاب بتنفيـذ الأدوار المتفـق عليهـا، والتـدعيم الشرطـي السـلبي هنـا يظهـر في الإدارة بالاسـتثناء؛ حيـث لا يتـدخل الـرئيس إلا إذا لم يسـتطعْ المرؤوسـون اسـتيفاء المعـايير أو المعـدلات الموضـوعة. ومـن منظـور المرؤوسـين، فـإن الـرئيس يتـدخل لضـمان نجـاح الأهـداف، والأدوار التعاقديـة

التي تم الاتفاق عليها، وقد أثبتت الدراسات أنه بالتدعيم الشرطي السلبي والإيجابي يستطيع الرئيس أن:

- يرفع أداء المرؤوسين.
- يحسن الرضاء الوظيفي.
- يخفض مخاطر الدور الوظيفي (السلوك المتوقع من شاغلها).

ويعتبر المدير التبادلي فعالاً؛ إذا كان له سيطرة على نظام الجزاء الذي وعد به، وفى كثيرٍ من الحالات، تكون المرتبات والمكافآت مرتبطة بنظام آخر غير نظام النتائج، مرتبطة بنظام الشهادات، أو بنظام السلم الوظيفي، أو مرتبطة بمدة الخبرة، أو مرتبطة بمسائل سياسية.[1]

12- المدير الأحمق (الغبي):

إن المدير الأحمق ليس كالمدير المتسلط الذي يحاول جمع السلطات في يديه ولا يجعل للموظفين أي رأى، وليس كالمدير الانتهازي الذي يحاول تسخير كل من حوله من أجل تحقيق ما يصبو إليه، فهم أسهل أنواع المديرين في التعامل، وأقلهم خطرا على العاملين، إلا أنهم إذا حصلوا على قليل من السلطة، فيمكنهم إصابتك بالجنون. أما إذا حصلوا على سلطة أكبر؛ فيمكنهم تدمير الحضارة، وهذا لا يرجع لشر بداخلهم، ولكن يرجع إلى ما في رءوسهم من بعض الأفكار غريبة الأطوار، وهذا أمر خطير.[2]

وختاماً.. لتعريف الإدارة والمدير، نجد أنه من الضروري إلقاء الضوء على عدة حقائق تؤثر على نجاح المدير في أداء مهمته؛ وهى:

---

(1) انظر: سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل...(1996)، مرجع سابق.

(2) انظر: جون هوفر، كيف تتعامل مع مديرك الغبي؟ ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، ط2 (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007.

1- «التغير سمة أساسية من سمات الأشياء، ولابد أن يأتي المستقبل بما هو جديد ومختلف، وهذه التغيرات الجديدة والمختلفة، ستكون في النهاية عاملة معك تعضدك، أو ضدك تضعفك، حتى وإن بدت لك في ظاهرها محايدة.

2- يتوقف نجاحك في التفاعل السليم مع التغيرات في المستقبل على شرطين أساسيين:

أ - أن تتفهم موقعك الذي أنت فيه الآن بإيجابياته وسلبياته، وأن لا تغمض عينيك، أو تغلق عقلك عن الحقائق حتى ولو كانت لا تعجبك.

ب- لا يتم تأخير الاستعداد للتفاعل مع التغيير إلى وقت مواجهته؛ وإنما الفرصة الحقيقية أن تتأهل في موقعك القائم، لمواجهة التغير في المستقبل قبل حدوثه؛ أي قدرتك لتغيير اتجاهات الأحداث مستقبلاً من جانب، وقدرتك لتغيير نفسك للتعامل معها مستقبلاً من جانب آخر، هي إرادتك الآن في موقفك الحالي.

3- الماضي (بنك معلومات) وليس سجناً للحزن والندم، ليس هناك ما يمنع من الاعتراف بالخطأ والإحساس بالندم وعدم الرضا، ولكن من الخطأ أن تجعل الماضي يحاصرك ويثبط همتك، وليس من المفيد أن تنفق جزءاً من وقتك وعمرك لكي تندب حظك وتبكي على اللبن المسكوب، وإنه من المفيد أن تتعامل معه على اعتباره بنكاً للمعلومات، فتتعرف منه على المواقف والأحداث والخطأ والصواب، وتتعلم من كل ذلك في مواجهة المستقبل.

4- لم يستطع العلم حتى الآن وضع معادلة رياضية للتنبؤ الكامل بالمستقبل؛ ومن ثم فإنه يجب بجانب وضع السيناريوهات عن المستقبل وتحديد البدائل والمفاضلة بينها، أن يكون لدينا قدر ملائم من الشك في المستقبل، وتوقع حدوث ما لم يكن متوقعاً، وأن تتعامل معه عند حدوثه بقدر كبير من الجرأة والثقة والشفافية.

5- إن كل فرد لديه (قدرة نسبية) للتغير، ولكن ليس كل فرد يتوفر لديه الرغبة في التغير والاستعداد له، وإن الكثير يستجيب مضطراً للتكيف مع التغيرات التي

يواجهها، بينما القليل الذي يخطط لهذا التغيير ويستعد له لكي يواجهه، وهو يستمتع بتلك المواجهة»[1]

تعريف القيادة الإدارية:

تعرف معظم القواميس كلمة (إدارة) بأنها: وضع شخص ما في منصب يكون فيه مسئولاً عن مهام معينة، أو متحكماً فيها، أو متولياً تصريف أمور معينة جوهرياً، فإنك تعتبر مديراً إذا كنت تتمتع بقدر من التحكم في أي من الأمور الآتية:

1- الوقت.
2- معدلات العمل.
3- القرارات.
4- التكنولوجيا.
5- المعدات.
6- المال.
7- المقاييس.
8- الاجتماعات.
9- أشخاص آخرون.

أما الإشراف في اللغة فهو يعنى المراقبة، حيث تتركز وظيفة المشرف على الإشراف على واحدة أو أكثر من الأمور الواردة سلفاً؛ أي فحصها ومراقبتها.

ويتميز المديرون بأن مجالات اختصاصهم أوسع من المشرفين، فمهام وظيفتهم لا تقتصر فقط على فحص ومراقبة الأمور؛ وإنما يعتبر جزءاً أساسياً من وظيفتهم، توقع النتائج ووضع الخطط مقدماً، وتقرير كيفية تغير الأشياء وتطورها.

كذلك، فإن المدير يلقى نظرة عامة على الماضي عند قيامه بوضع الخطط المستقبلية.

---

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 335.

وبالتالي؛ يكمن الاختلاف بين مصطلحي الإشراف والإدارة، في وجهة نظر من يتولى هذين المنصبين؛ فالمشرف ينصب اهتمامه على الحاضر. أما المدير، فإن الماضي والحاضر والمستقبل يدخل في دائرة اهتمامه.[1]

على ذلك؛ يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. وبهذا المفهوم تجمع القيادة الإدارية بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم لتحقيق الهدف.

وتتعدد خصائص القيادة الإدارية على أساس مطالب التأهيل لشغل وظيفة معينة أو موقف محدد، فالقائد الإداري قد يصلح للقيادة في ظروف معينة أو موقف معين، وتنتهي قيادته للآخرين بمجرد انتهاء هذا الموقف أو تغييره، والقائد الإداري الناجح هو الذي يتفاعل مع متطلبات الموقف؛ بمعنى أن يتفاعل مع متطلبات الموقف والظروف المحيطة تفاعلاً كاملاً، حتى تكون قيادته فعالة ومؤثرة.

والسؤال الذي يفرض نفسه: هل كل مدير قائد؟

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير؛ حيث تتشكل معالجتهم للأمور في هذا المجال، باعتبار أن القائد الإداري يكون عادةً في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

لذلك يعتبر مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير، على اعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية، فإنه يعتمد على عدد كبير من الأتباع، إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له.

---

(1) انظر: جولى آن آموس، مرجع سابق.

ومن هنا يمكننا القول، بأن كل قائد مدير في موقعه، وليس كل مدير قائد، فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد غفير من العاملين، وقد يكون مديراً لأحد المعامل يرأس فريقاً محدوداً من الباحثين ذوى الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرءوسيه.

أما القائد الإداري؛ فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح، كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية، لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب، مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة، متمردين على ما قد يصدره المديرين من أوامر وتعليمات.

أما إذا كان المدير قائداً؛ فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء، وذلك لارتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً قد يجعلهم مطيعين لأوامره، وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن الطاعة التي تتحقق عن طريق التهديد بفرض الجزاء وتوقيع العقوبة، لن تحقق الإنجاز المطلوب بكفاءة. أما الطاعة التي تتحقق عن طريق المحبة والثقة والارتباط الروحي والاقتناع، تحقق الإنجاز المطلوب بكفاءة تامة.[1]

إذن هل القيادة علم أم فن، وهل القادة المتميزون قادة بالفطرة، أم من الممكن صناعتهم؟

بدايةً.. فإن العلم هو استخدام أدوات وأساليب منهجية ومنطقية تعكس نتائج واحدة وثابتة ومتفق عليها. أما الفن فهو مهارة وخبرة ومرونة وتقدير شخصي في مختلف الأمور والمواقف.

---

(1) انظر: السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2001).

وفى ضوء ذلك، يمكن القول بأن القيادة علم؛ حيث أنها تعتمد على استخدام الأساليب والأدوات والمناهج التي من شأنها تعظيم كفاءة القيادة، ومن هذه الأدوات:

- استخدام التنبؤ في تحديد حجم السوق والإنتاج والمبيعات.
- استخدام الأساليب الكمية كالبرمجة الخطية، ونموذج النقل في اتخاذ القرارات الإنتاجية والمالية وغيرها.
- استخدام الأساليب الإحصائية كالارتباط والانحدار، في إيجاد العلاقة بين المتغيرات التي تحكم موقف معين.
- استخدام الأساليب المالية والاقتصاد القياسي في دراسات الجدوى وغيرها.
- استخدام الأساليب المالية؛ كالتحليل المالي والتخطيط المالي والموازنات في تعظيم كفاءة إدارة الأموال.

وأيضاً هي فن؛ حيث تكون هناك حاجة ماسة إلى بعض المهارات السلوكية والفنية والشخصية للاستجابة للمواقف المتغيرة.[1]

أما عن القادة المتميزون، وهل هم قادة بالفطرة أم من الممكن صنعهم؟

الحقيقة أنه دائماً ما يثور تساؤل مؤداه: هل يولد القائد أم يُصنع؟ وهل القيادة موهبة فطرية يولد بها الفرد، أم أنها تُصنع وتُصقل بالتعلم؟ فهناك من يتميز بدرجة من الكاريزما (أي الحضور والجاذبية وقوة التأثير، فيكون محدثاً أخاذاً، مشوقاً، وملهماً ومؤثراً). ومن أمثلة ذلك بعض القادة السياسيين مثل جمال عبد الناصر، وهتلر، وتشرشل. فهل تولد سمات القيادة الكاريزمية هذه مع من يصبح قائداً، أم تكتسب؟

الحقيقة أن الشخصية القيادية تتألف من محصلة عناصر رئيسية للشخصية هي: السمات الجسمية والعقلية والسلوكية والثقافية. أما السمات الجسمية وبعض السمات

(1) انظر: سيد محمد جاد الرب، كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً ؟ (القاهرة: المؤلف، 2008).

العقلية والنفسية هي سمات موروثة يولد بها الفرد، لكنها وحدها لا تكفى ما لم يتح للفرد صقل مهاراته القيادية، من خلال تجارب ومهارات مكتسبة تأتى من التعلم من تجاربه، ومن تجارب الآخرين، ومن التدريب والتطوير، ولهذا التعلم مصادر ثقافية شتى كالأسرة والصحبة ومنظمات التعليم ووسائل الإعلام والكتب ومراكز التدريب.

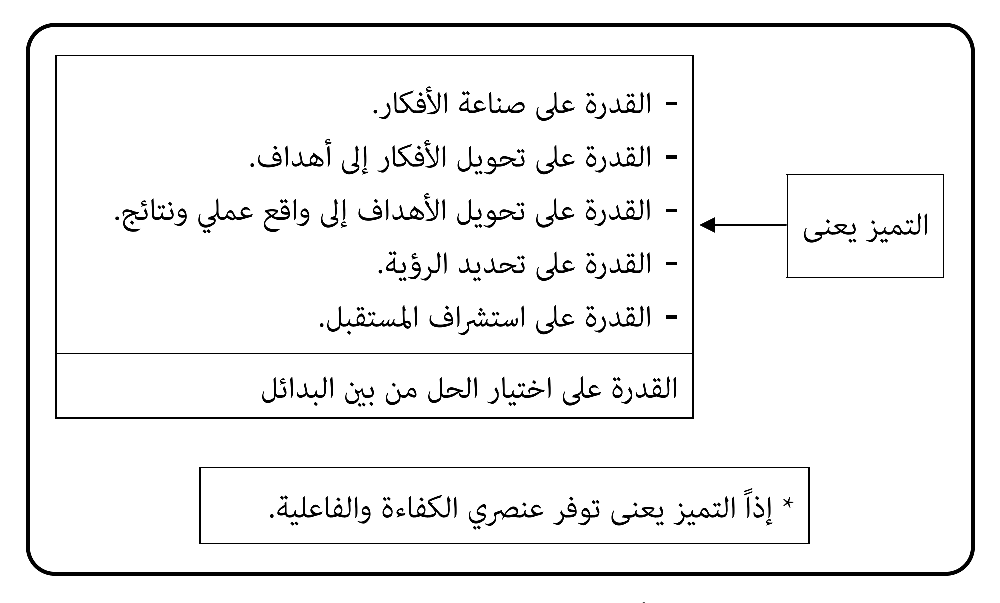
والسؤال هنا: هل من عُين مديراً أو رئيساً لأسباب قبلية أو عاطفية أو مصلحية أو أقدمية أو لأسباب أخرى - دون أن تتوافر له سمات القيادة الحقة -، يمكن أن يكتسب بعض هذه السمات غير الفطرية أو الموروثة؟

نعم يمكنه ذلك سعياً لتدارك الأمر بدرجة أو بأخرى، إن توفرت له قدرة وإرادة للتعلم من الآخرين ومن تجاربه، ومن برامج التدريب، ومن سعيه العمدي للتحلي بالمرونة إن افتقدها، وبالخيال إن غاب عنه. صحيح أن هذا لن يجعله قائداً متمكناً، كذلك الذي وُهِبَ مزيجاً من سمات قيادية فطرية، وموهبة القيادة، وقدرة وإرادة التعلم. لكن هذا المسعى سيساعد على تحسين الأداء القيادي.

إن هذه القضية نسخة من مشكلة قديمة محيرة، ولأن الطرح الأصلي قتل بحثاً وكثر الكلام عنه، فهناك أمثلة عديدة لقادة مشهورين لم يتدربوا مطلقاً على أداء هذا الدور، ومع ذلك اكتسبوا بطريقة ما القدرات المطلوبة للتميز فيه، ويمكن التخمين بأن الغالبية العظمى من أولئك الذين يوصفوا بأنهم متميزين أو غير عاديين سيعترفون، أو على الأقل يفخرون بأنهم تعلموا معظم ما يعرفونه، من الخبرة والتجربة ومن أولئك الذين شرفوا بقيادتهم.

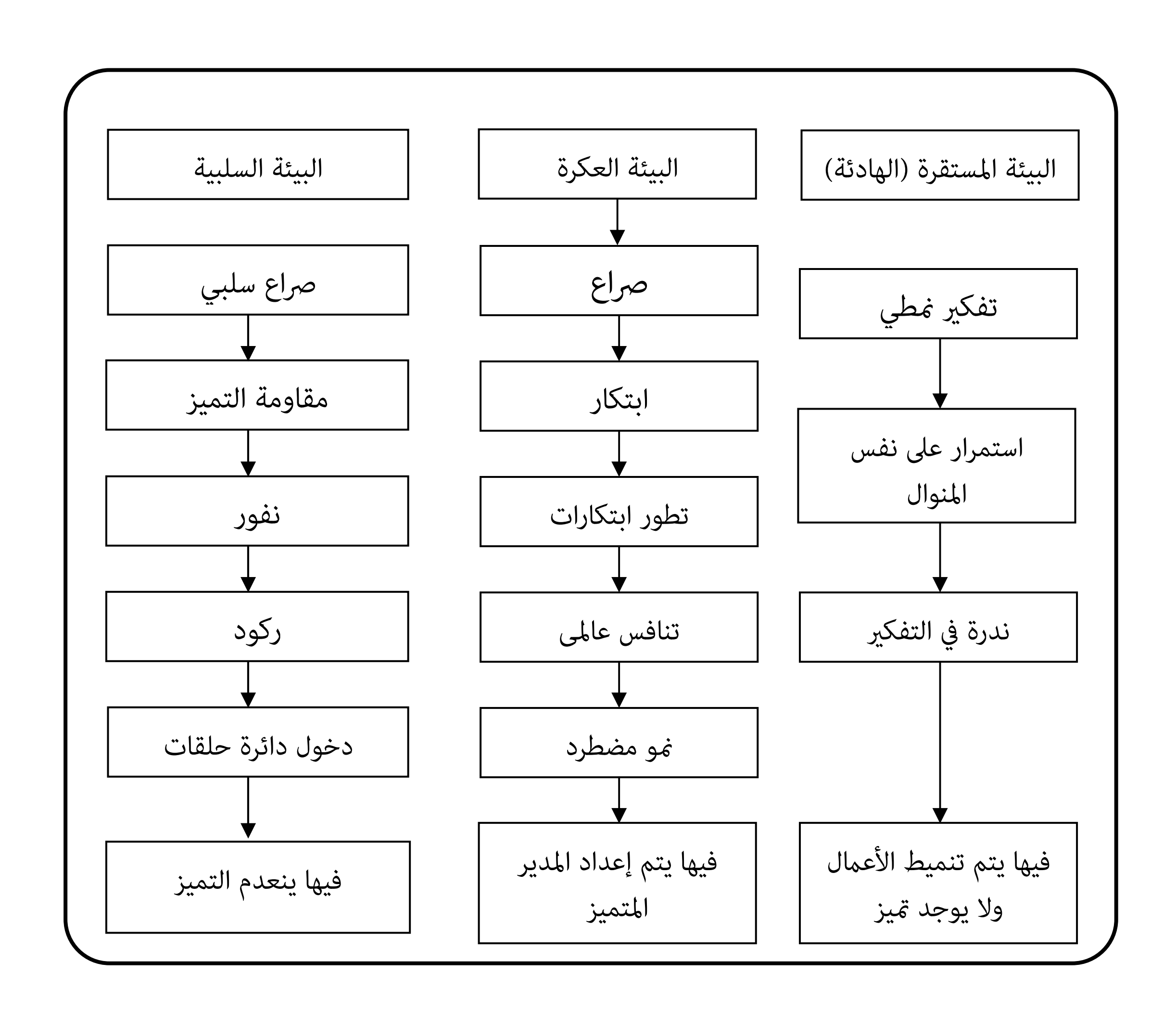
إن القدرة على الإعلان في وقت لاحق، أن القيادة متميزة هي مسألة شديدة الرجعية لن تفيد في تحقيق غايتنا في أفضل الأحوال، إلا إذا استطاع المرء أن يعبأ خلاصتها في زجاجة من خلال دراسة طبيعتها، ولم يتمكن أحد من قبل على القيام بذلك، برغم أنه جرت محاولات كثيرة لتعريفها وتوصيفها.

إن الشيء المؤكد، هو أنه برغم أن كل إنسان لا يمكن أن يكون الرئيس التنفيذي لمؤسسة، مثلما لا يستطيع كل إنسان أن يطمح في أن يكون رياضياً أوليمبياً. فإننا من خلال التدريب الخاص والممارسة يمكن أن نتعلم لنصبح أفضل حالاً مما نحن عليه اليوم. إن إمكانات القيادة كامنة في أعداد متزايدة من البشر وتتحين الفرصة للظهور، وإذا كان بوسع كليات الأعمال - بل وينبغي عليها - أن ترى في ذلك تحدياً و(سوقاً)، فإنها يجب أيضاً أن تتبنى المنظور الأطول أمناً، وهو أنه خلال جيل واحد ربما يمكنها أن تلعب دوراً في تخريج قادة محتملين، يمكنهم بدورهم ضمان خلق مناخ تنظيمي في منشآتهم، يكفل رعاية وتغذية روح المبادرة وإمكانات القيادة[1]، وتوضح مجموعة الأشكال التالية رحلة صناعة التميز للمدير:

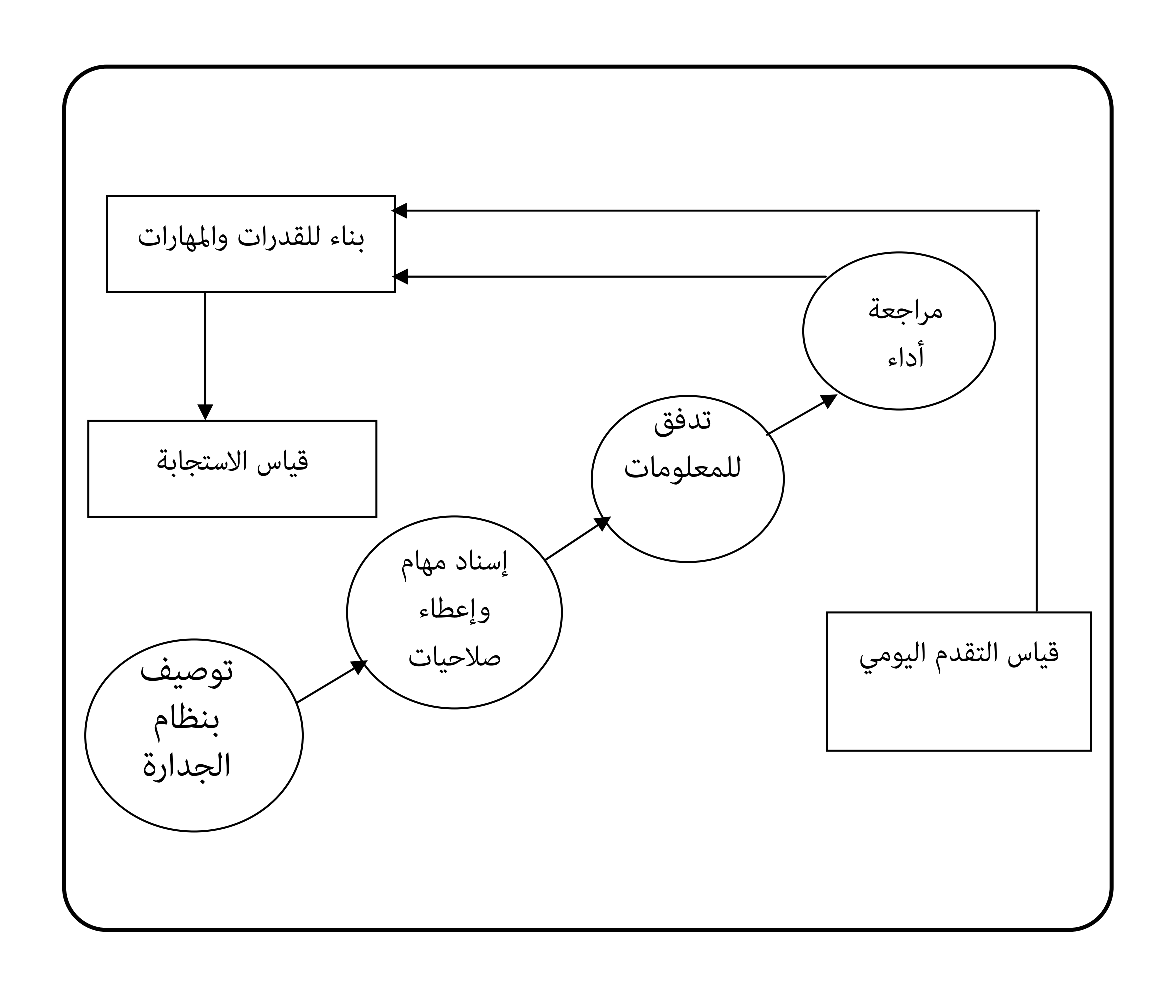


شكل (1): تعريف التميز

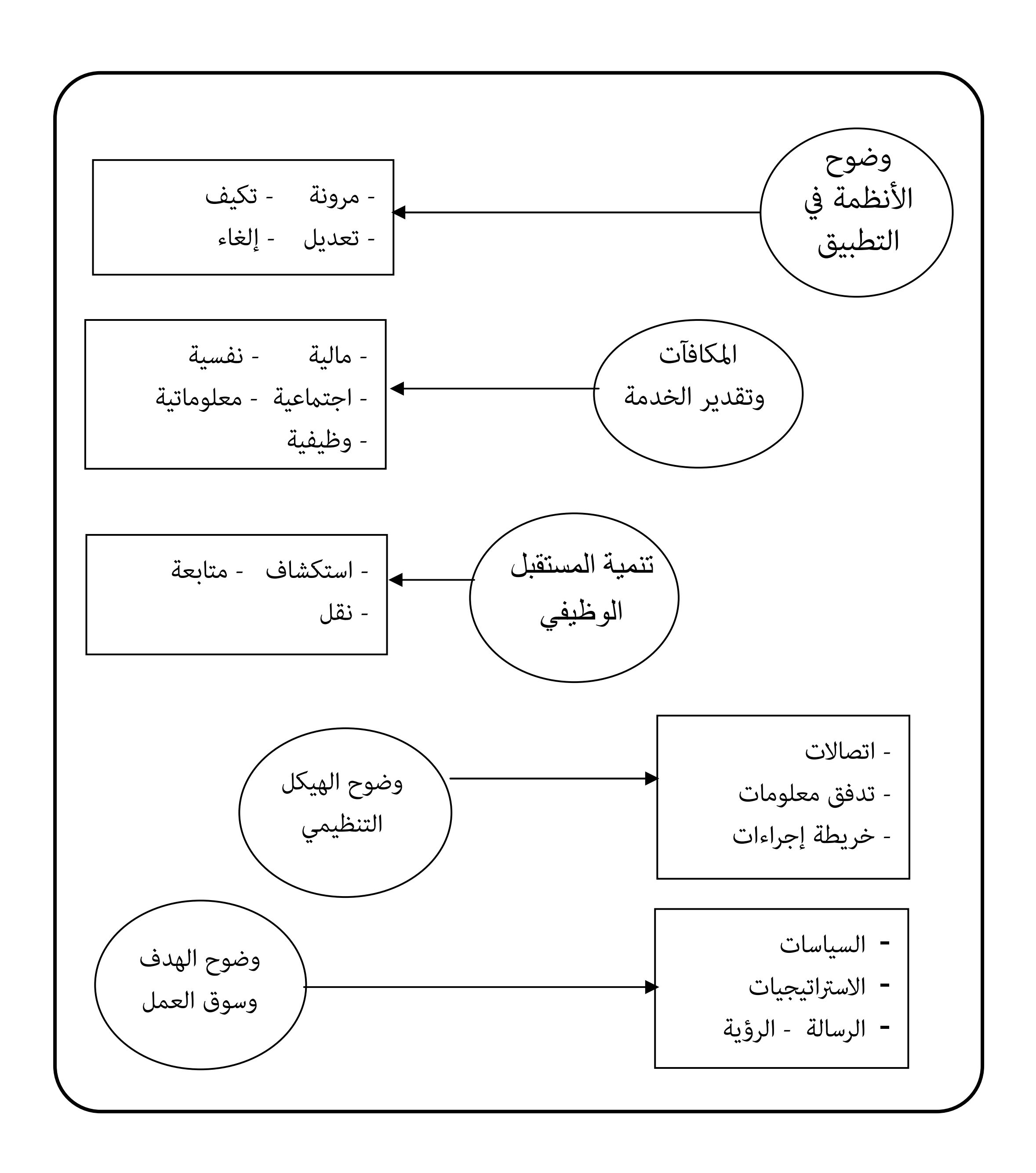
(1) انظر: جولى آن آموس، (2004). مرجع سابق.



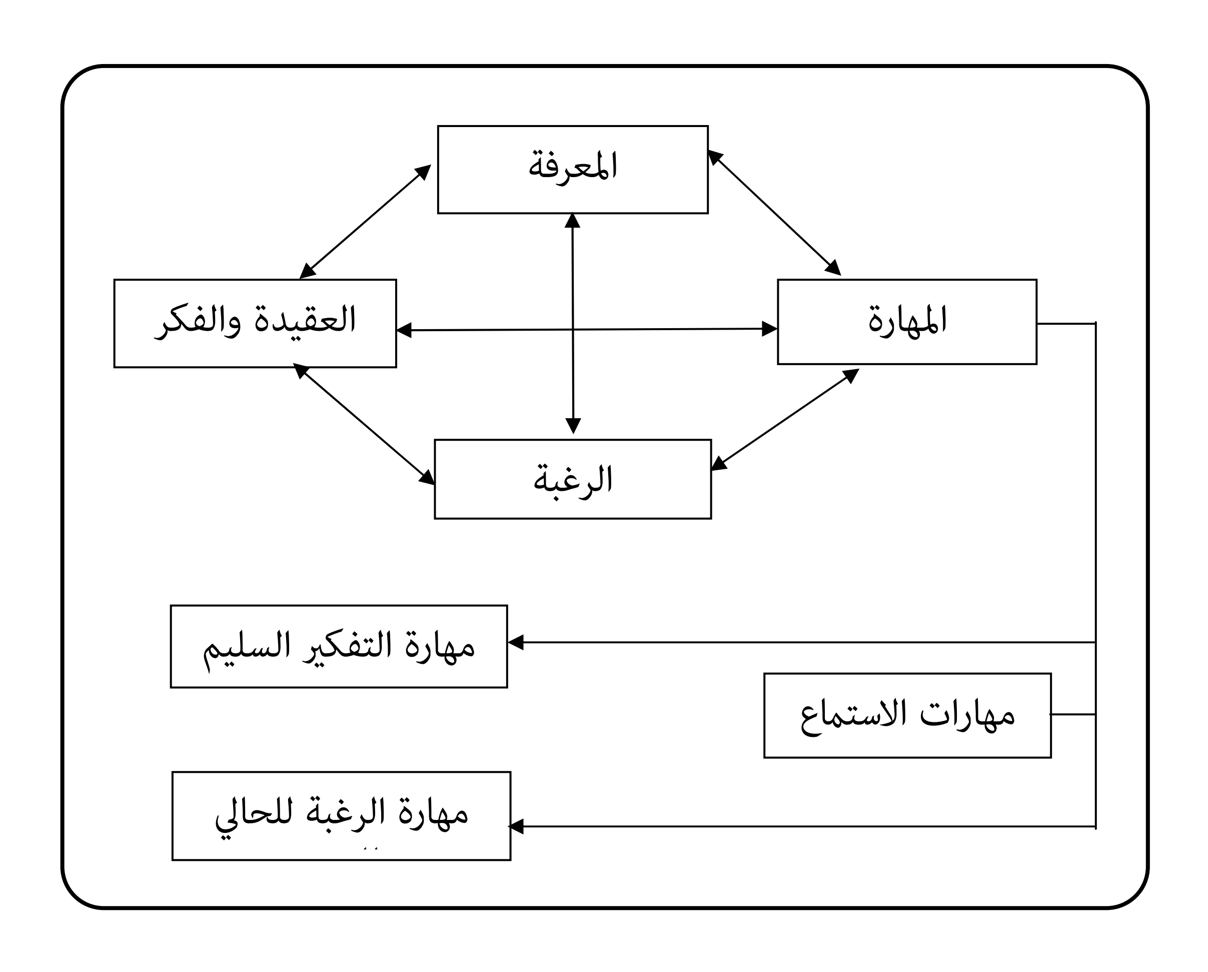
شكل (2): البيئة الملائمة للتميز



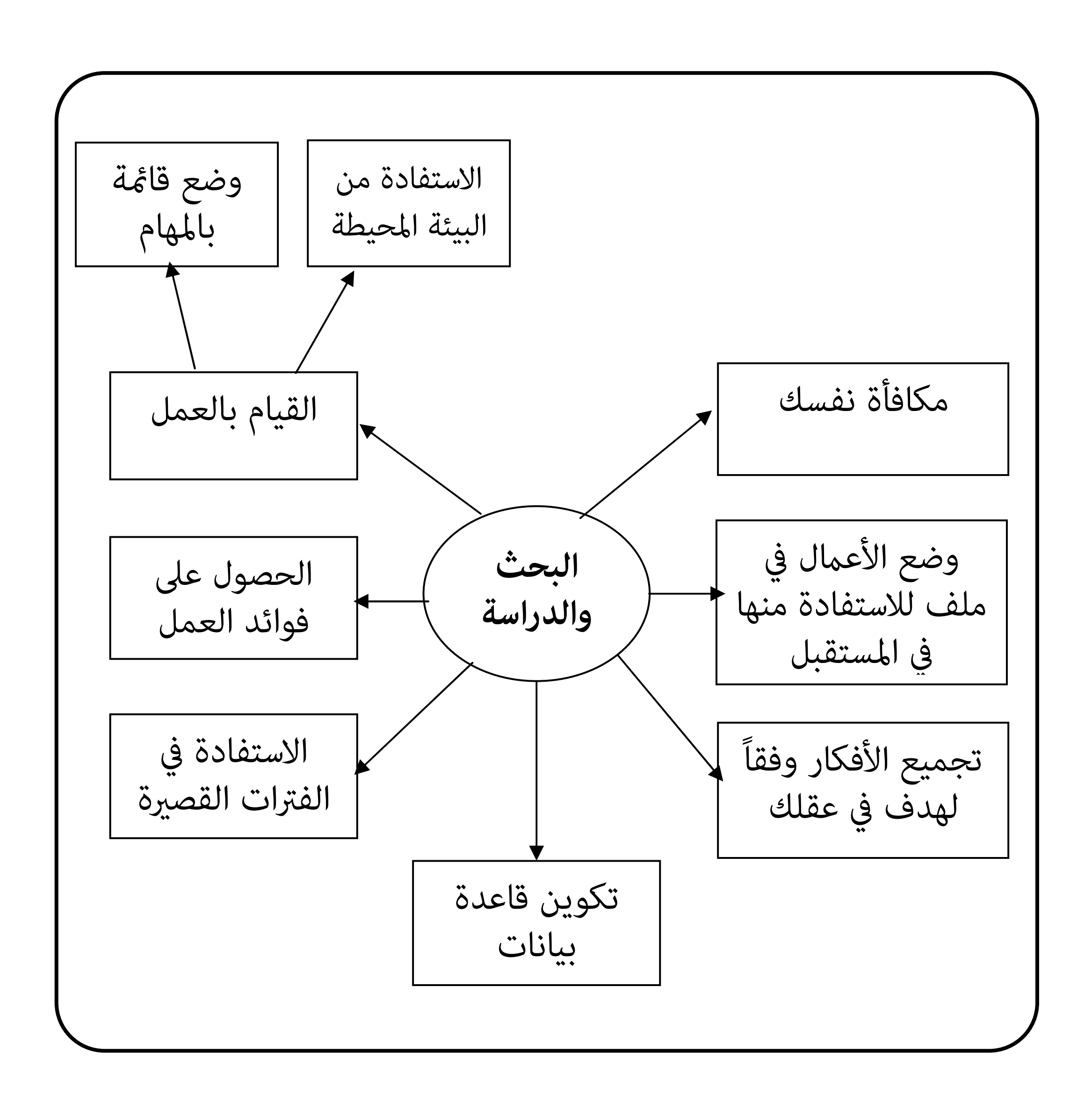
شكل (3): آلية صناعة المدير المتميز



شكل (4): دور المنظمة في صناعة المدير المتميز



شكل (5) دور ثقافة المنظمة في إعداد المدير المتميز



شكل (6) دور البحث والدراسة في إعداد المدير المتميز[1]

---

(1) صالح محمد الكليبى، كيفية إعداد المدير العربي المتميز «بحوث وأوراق العمل: إعداد القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية» (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009)، ص ص 233، 234، 239، 243.

والآن: هل يمكنك التفرقة بين المدير والقائد؟

كنا قد ذكرنا أن معظم القواميس قد عرفت كلمة إدارة؛ بأنها وضع شخص ما في منصب يكون فيه مسئولاً أو متحكماً في مهام أو أشخاص، أو متولياً تصريف أو معالجة أمور معينة.

على الجانب الآخر، «تتضمن كلمة (قيادة) الكثير من تعريفات كلمة (إدارة)؛ فهي تعنى وضع شخص ما في منصب يكون له فيه الدور الرئيسي. وتعد القيادة هنا أوضح من الإدارة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكنك أن تصبح قائداً دون وجود أتباع لك، فإذا لم يكن هناك أشخاص تحت رئاستك، فستظل مديراً (للموارد أو الأموال أو المشروعات... الخ)، ولكن ليس قائداً.

هناك فرق آخر بين الإدارة والقيادة؛ وهو أنه يتم عادة انتخاب القائد بينما يتم تعيين المدير»[1]. «وقد دار لفترة طويلة صراع حول الفرق بين الإدارة والقيادة، وبين المدير والقائد، ومن بين أهم الذين وضحوا الفرق بين المدير والقائد هو (زالزنك)؛ حيث يرى أن توجه المدير سلبي نحو الأهداف، بينما التوجه الفكري للقائد توجه شخصي ونشيط نحو الأهداف».[2]

وبينما نرى المدير يعمل بصفة مراقب، نرى القائد يفكر ويقوى الآخرين ويحفزهم، وبينما يشغل المدير ويشتغل بالنظم والتنظيمات الحالية، إلا أن القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة.[3]

---

(1) المرجع السابق، ص 89.

(2) سيد الهوارى، ملامح مدير المستقبل، (1996) مرجع سابق، ص13.

(3) انظر:

Abraham , Zaleznic. Managers & Leaders: Are They Different , (Boston, Harvard University,1977).

ومن ناحية التأثير؛ فالمدير يؤثر بسلطته. أما القائد فيؤثر بشخصيته، وما أسهل التأثير بالسلطة، وبالتهديد بالعقاب، سواء كان بتقرير ضعيف في تقييم الأداء، أو بتوقيع جزاء أو بالنقل، وغير ذلك.

لكن التأثير بالشخصية؛ أي بالنفوذ الشخصي هو الأصعب، لكنه الأجمل والأقوى تأثيراً، فأنت إن هددت الموظف، سيعمل فعلاً، لكن بأقل جهد ممكن ينجيه من عقابك. أما إن فهمت شخصيته، حاجاته، ميوله، وتوقعاته، وعملت على التوافق معها فعاملته بما يناسبه، وهيأت له العمل المتناسب مع ميوله واحترمته طالما كان يستحق الاحترام، فسيبذل قصارى جهده ليبدع في عمله ليرضيك، حتى لو لم يتوافر الحافز المالي المناسب، لا لشيء إلا لأنه يحبك كقائد.

كما يحتاج المدير - كقائد - لأن يكون ذكياً، فهو يدير عاملين يختلفون في المؤهل، والخلفية الثقافية والمهنية، وفى السن، والجنس، والخبرة، والقيم الشخصية، والاتجاهات، والتوقعات؛ ومن ثم في السلوكيات. وإدارة هذا المزيج من الناس في مواقف عمل متباينة، سعياً لتحقيق أهداف مخططة في بيئة تحفل بقيود أو فرص، مسألة ليست سهلة.

وتتشابه الإدارة والقيادة في بعض النواحي، لكنهما تختلفان في معظمها، فالفرد يمكن أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً، فليس كل القادة مديرين، أو يكون مديراً دون أن يكون قائداً، أو يكون مديراً وقائداً في آن واحد. لذلك فمن المفيد أن نميز بين لفظي (المدير)، و(القائد).

ومن منظور الفاعلية التنظيمية؛ فإن الأشخاص الذين يجمعون بين كونهم مديرين وقادة يعتبرون مورداً قيماً، وهم أيضاً نادرون.

خلاصة القول.. يمكن التفرقة بين الإدارة والقيادة كما يلي:

- الإدارة: تميل لأن تكون أكثر رسمية من القيادة، وتعتمد على مهارات عامة، مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، وهى تمثل مجموعة أدوات وأساليب تقوم على علاقة السبب والنتيجة.

📖 أما القيادة: فتقوم على رؤية، تخيل، تبصر لما يمكن أن تكون عليه الوحدة التنظيمية، أو المنظمة ككل. كما تتطلب القيادة تشجيع التعاون وغرس روح الفريق بين العاملين، وتشجيعهم معنوياً ومالياً واستخدام سبل التأثير والإقناع.[1]

الكفاءة القيادية:

لا شك أن القائد غير الكفء، يعد المادة الخام لصناعة الطابور الخامس بكل مساوئه وأضراره، فهو بيئة خصبة لنمو أسلوب القيادة بالتجسس، نتيجة ما يتسم به من ضعف وعدم ثقة بنفسه وبالآخرين، فضلاً عن عدم جدارته للمنصب الذي تولى مسئوليته، لذلك حرصنا عند سعينا للقضاء على هذا الأسلوب المدمر لكل مجهودات التنمية والإصلاح الإداري، أن نذكر موضوع اختيار القادة، كأول وأهم الأسس التي يمكن بها القضاء على الطابور الخامس داخل منظماتنا، وذلك بالتركيز على تلبية ثلاث حاجات أساسية تشكل وظيفة القائد؛ وهي:

1- «**الحاجة إلى إنجاز الأعمال:** إن لكل منظمة إدارية غايات وأهداف مشتركة، بعضها يمثل حالة من التوافق والانسجام بين غايات وأهداف المنظمة؛ جماعات العمل والفرد، وبعضها يمثل حالة من التناقض والتباين في غايات وأهداف الأطراف الثلاثة، والقائد الناجح هو من يكون بإمكانه تقليص فجوة التناقض إلى أدنى حد ممكن.

2- **الحاجة إلى تماسك الجماعة:** إن كل جماعة تسعى إلى أن تنمى شخصيتها التي تتميز بها عن شخصيات أعضائها، إلى الحدود التي تذوب عندها وجهات النظر والآراء الفردية، لأن الجماعة لديها القوة الكافية والتأثير الفعال لتضع مقاييسها الثابتة في السلوك والعمل، ولتفرض تلك المقاييس على أفرادها، حتى ولو كانت متعارضة مع مصالحهم الذاتية.

---

(1) انظر: أحمد سيد مصطفى، المدير الذكرى: كيف يكون الذكاء في القيادة؟، (القاهرة: المؤلف، 2007).

3- **الحاجة إلى الرضا:** إن العمل ضمن الجماعـة لا يعنـى إلغـاء دور الفـرد؛ لأن الفـرد وهـو يعمل ضمن الجماعة، يبقـى بحاجـة لأن يشـعر بأنـه يـؤدى واجبـه، وأن مسـاهماته في العمل وفى الإنجاز هي مساهمات هامـة وجـديرة بالاعتبـار، وأن هـذا لـيس قـائم عـلى أساس الظن؛ وإنما على أساس ما يسـتلمه مـن اعـتراف بهـذا مـن الجماعـة ومـن القائـد نفسه». [1]

لذلك؛ فالقيادة الإدارية هي العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقنـاعهم بقبـول العمـل، من أجل تحقيق أهداف المنشأة وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد، «فهي في الأسـاس عمليـة إنسانية، هي علاقة بين البشر، لذا فإن طبائع القادة وأساليبهم الشخصـية، يكـون لهـا أثـر في نجاح العلاقة أو فشلها.

كما أن طبائع الأفراد وظروفهم تتفاعل مع طبائع القادة لتحديد نتائج عمليـات القـادة. فالسلوك الإنساني في العمل، هو سلوك هادف لتحقيق رغبات الإنسان متأثراً بعوامـل نفسـية واجتماعية وحضارية. لذا لابد من فهم دوافع العمل؛ حتى يمكن حفز العاملين.

والقائد الإداري الناجح يستطيع عادةً إذابة الخلافـات، وحـل التنـاقض بـين أهـداف الأفـراد وأهداف المنشأة، وذلك بما يتمتع به من مهارات وقدرة على التأثير والتوجيـه، وفـيما يـلي بعـض أساسيات القيادة الناجحة:

1- إحداث التأثير المطلوب من خلال فهم الناس والظروف المحيطة بهم.

2- ليست هناك سمة محددة تميز القائد الناجح، أهم من قدرته عـلى إدراك وفهـم طبـائع البشر، والتكيف مع الظروف المحيطة.

3- لابـد للقائـد النـاجح مـن سـلطة أو قـوة يعتمـد عليهـا في التـأثير عـلى الأفـراد، ومصـادر

---

(1) محمد حسن عبد الهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، (لندن: دار واسد، د.ت)، ص ص 19، 20.

السلطة أو القوة متعددة؛ أهمها إقناع الأفراد بقدرته ورغبتهم في الاستجابة له. وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة مصادر رئيسية للقوة يعتمد عليها القائد؛ وهى:

- المركز: يعنى المرتبة أو المكانة، فهناك بعض الأشخاص الذين يعتبرهم الآخرون أقوياء، إما بسبب مكانتهم، أو بسبب تعيينهم في منصب أو درجة معينة.
- الشخصية: تعنى شخصية القائد، فهناك بعض الأشخاص الذين يعتبرهم الآخرون أقوياء بسبب شخصياتهم القوية.
- الخبرة: تعنى أيضاً المعرفة أو المهارة، فهناك بعض الأشخاص الذين يعتبرهم الآخرون أقوياء، إما بسبب قدراتهم المعرفية أو مهارتهم أو خبرتهم.[1]

4- يستطيع القائد الإداري دائماً أن ينقل محل تركيزه واهتمامه من الفرد إلى العمل وبالعكس. ولكن القائد الناجح هو الذي يتمتع بالقدرة على تنويع أسلوبه القيادي، واختيار الأسلوب الأنسب لكل موقف.

5- من المفيد للقائد الإداري أن يركز على العمل حين تكون الظروف مواتية، وعلى العكس، فإن التركيز على العلاقات مع الأفراد، يصبح النمط القيادي الأفضل حين تكون الظروف مواتية».[2]

6- الأداء بشكل إيجابي يعنى النتائج التي تتجاوز بشكل كبير النتائج المتوقعة، فالقيادة الإيجابية تهدف إلى مساعدة الأفراد والمنظمات، لتحقيق مستويات مذهلة من الإنجاز.

7- التحيز الإيجابي أو إلقاء الضوء على نقاط القوة والقدرات، والتأكيد على الإمكانات البشرية وتوجيهها نحو الازدهار.

---

(1) جولى آن آموس، (2004)، مرجع سابق، ص91.

(2) انظر: السيد عليوة، تنمية مهارات مديري الإدارات (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2001).

والقيادة الإيجابية لا تتجاهل الأحداث السلبية، ولكن تطورها حتى تتحول إلى أحداث ايجابية. فهي ليست مجرد طيف، أو شخصية جذابة تستحق الثقة، أو زعيماً خادماً.[1]

إن بعض القادة ليسوا مديرين أكفاء بصفة خاصة، كما أن كثيراً من المديرين ليسوا قادة أكفاء.

«وتوجد في الحقيقة فروق هامة بين الكفاءة والفعالية، تساعدنا على التمييز بين الخصائص المطلوب توافرها في القادة من جهة، وتلك المطلوب توافرها في المديرين من جهة أخرى.

ولأن القيادة تتعلق في جوهرها بالفعالية، فإنها تتعلق بفعل الأشياء الصائبة (ومعرفة كيفية ترتيبها من حيث الأولوية). وتعتمد الإدارة الجيدة أيضاً على هذه المقدرة، ولكنها تتعلق بالكفاءة بدرجة كبيرة. ولكي يكون المديرون أكفاء، يجب عليهم أن يقرروا في أحيان كثيرة الطريقة المثلى للقيام بالأشياء بشكل صحيح، ولكن المستويات الأعلى في الأقدمية، هي التي يتعين عليها تقرير ماهية الأشياء الصائبة الواجب القيام بها في المقام الأول؛ وبخاصة في الأوقات التي تبدو في ظاهرها غير مؤكدة، وعندما يتطلب الإلحاح التنافسي المستديم اتخاذ قرارات شجاعة - بل ربما أحياناً قرارات غريزية -، وليس ضرورياً أن يعرف القادة كل الإجابات، ولكنهم بحاجة إلى طرح الأسئلة الصحيحة؛ لكي يتمكنوا من إجراء اختبارات استراتيجية».[2]

---

(1) انظر:
Cameron, Kim S, Positive Leadership (San Francisco: Berrett Kohler Publishers , Inc, 2008).

(2) ريد، بيتر ج.، القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات التغيير، ترجمة: علا أحمد (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005)، ص ص 65، 66.

لذلك على القائد لكي يكون ناجحاً أن يتسم بنمط القيادة الحديث، والذي يدور حول كون القائد:

1- «مثيراً للانتباه وملفتاً للأنظار وجاذباً للآخرين.
2- قادراً على خلق رؤية واضحة ومحددة.
3- يقرر إلى أين يريد أن يذهب، وليس كيفية الذهاب إلى هناك.
4- قادراً على إحداث التماسك لدى جماعة العمل.
5- القيادة الفعالة تتم داخل التنظيم.
6- جديراً بالاهتمام ولديه صفات قيادية خارقة».[1]
7- يطيع القانون ويتعامل وفقاً للقواعد، فهو يعلم أنه في حال عبث القادة بالقواعد، فإن الآخرين سيفعلون نفس الشيء.

وعلى الرغم مما سبق؛ فإن الأمور أكثر تعقيداً عادةً، ولنأخذ على سبيل المثال، قول الحقيقة، يعتبر هذا شيئاً من المفترض منا جميعاً أن نفعله، لكننا أيضاً مدركون لوجود تطويعات لتلك القاعدة، البعض منها يعد تافهاً، والبعض الآخر من تلك التطويعات يعد جوهرياً وعميقاً، وبينهما مواقف يومية لا حصر لها، والتي يعتبر فيها التمسك الصارم بالقواعد ذا ضرر أكثر منه ذا نفع.

والمشكلة الرئيسية هنا، تكمن في أنه لا يوجد من هو بارع بدرجة كافية، لأن يلقى بشبكة من القواعد بما لا يتعارض مع جميع الاحتمالات، فالعالم ببساطة متنوع ومتسع بدرجة كبيرة، إضافةً على أنه غامض جداً وغير ثابت؛ ومن ثم فإننا حتماً نجد أنفسنا غارقين في بعض المواقف التي لا تنطبق فيها القواعد، وفى مواقف أخرى، يكون إتباع القواعد فيها خطأ، أو حتى بمثابة التهرب من التزام معين.

وتجدر الإشارة إلى أن القادة الهادئين - مثلاً - يواجهون المواقف الغامضة

---

(1) سيد محمد جاد الرب، (2008)، مرجع سابق، ص 27.

بطرق معينة، أنهم يترددون في فكرة مخالفة القواعد، لكنهم لا يريدون إطاعتها بشكل آلي قد يسبب أضراراً، لذلك فهم يبحثون بشكل خلاق وتخيلي عن طرق لتطويع القواعد، أو الالتفاف حولها دون مخالفتها.

وعندما يتوصلون لطريقة ما لتطويع تلك القواعد، فإنهم يلتقطون تلك الفرصة ويستخدمونها للمحافظة على قيمهم والتزاماتهم. لكن تطويع القواعد يعد عملاً يحتاج إلى خبرة ومهارة؛ بحيث يتضمن التنقل بين بعض التفاصيل الدقيقة جداً واستيعابها جيداً، والسبب وراء ذلك نقول، إن القادة الهادئين لا يعتقدون أنه تم وضع القواعد لكي نخالفها، إنهم يعتبرون ذلك التصور بأنه: أسلوب غير أخلاقي وليس به بُعد نظر للتعامل مع المشكلات الخطيرة. لكنهم يعرفون أيضاً أن إتباع القواعد أحياناً يؤدى إلى أزمات مؤلمة ونتائج مؤذية؛ ومن ثم فإن القادة الهادئين يحاولون باجتهاد، إيجاد أو خلق بعض المساحات التي يستطيعون من خلالها الالتفاف حول تلك القواعد أو المناورة بشأنها، لكنهم يفعلون ذلك أيضاً داخل إطار الحدود المفروضة بواسطة تلك القواعد وليس خارجها. بعبارة أخرى، إنهم يأخذون القواعد بجدية، لكنهم يبحثون أيضاً عن مساحة للتحرك بحرص. يفعل القادة الهادئون ذلك لأنهم يفهمون أن الحياة نادراً ما تقدم تحديات ومشكلات، وذلك على هيئة الاختيار بين (إما... وإلا...) الصارمة.

إن القادة الهادئين لا يريدون إقحام أنفسهم في أزمات يضطرون خلالها إلى الاختيار بين أمرين كلاهما مر. إنهم يبحثون عن سبل لتلبية جميع التزاماتهم وواجباتهم، بدلاً من اللجوء إلى اختيارات صعبة بين الأمرين، فبدلاً من مواجهة الأزمات وجهاً لوجه، فإنهم يفضلون استخدام خيالهم وإبداعهم لمحاولة حلها.

إن الأخذ بالقواعد بجدية، عادةً ما يكون هو الشيء الأكثر مسئولية وذكاءً وأمناً للقيام به، فإذا لم يتصرف معظم الناس بهذه الطريقة غالبية الوقت، فإن المجتمع سيسير على هواه. ورغم ذلك، فإنه في المواقف الصعبة قد يصبح كلا الإرشادين مهمين، إتباع أياً منهما يمكن أن يؤدى إلى حدوث مشكلات خطيرة، تتمثل إحداها

في التهرب من المسئولية؛ باتخاذ القواعد بشكل جاد أكثر من اللازم، فعندما نقول ببساطة (تلك هي القواعد وأنا يجب أن اتبعها)، هذه العبارة يمكن أن تكون طريقة للتهرب من المسئولية.

وفى تعريف الأخلاقيات بأنها قائمة تدقيقات متضمنة (قواعد وتعليمات أفعل ولا تفعل)، قد يبدو ذلك تعبيراً عن المسئولية، لكنه أحياناً لا يكون كذلك. ففي بعض الحالات كما يشير أستاذ المذهب الأخلاقي الفرنسي (La Rochefoucauld): (نحن نظل ملازمين لواجبنا بالكسل والجبن، لكن فضيلتنا هي التي تحصل على التقدير).

فبالنسبة للقادة الهادئين، اتخاذ القواعد بجدية، ليس معناه معاملتها كشيء يجب تطبيقه وممارسته حرفياً وعددياً، عندما تتعقد الأمور فإن القادة الهادئين يقدمون مشروعاتهم للمبادأة، وهم واثقون في إبداعهم، ويعملون باجتهاد لخلق مساحة للتحرك فيها بحرية، ويناورون من خلالها مع القواعد لإيجاد حل مناسب، إنهم يتناولون المشكلات الأخلاقية باعتبارهم رجال أعمال مغامرين وليسوا موظفين.

إن الموهبة البشرية التي تكمن وراء رؤية الأشياء من عدة طرق واتجاهات مختلفة، تعتبر مهارة قيمة، ولقد كتب (Martha Nussbaum): أن المعرفة الأخلاقية لا تمثل ببساطة الاستيعاب الذهني لافتراضات أو حقائق معينة، بل أنها عملية تصور وإدراك، فهي تعتبر رؤية الحقيقة المجردة والمعقدة بطريقة عالية في الاستجابة، وهى أيضاً استيعاب المسألة المطروحة من خلال المشاعر والخيال في نفس الوقت. إن القادة الهادئين يتناولون المشكلات انطلاقاً من الاعتقاد بأن الإبداعية التي يتمتع بها العقل العملي، يمكنها تقريباً دائماً أن تخلق احتمالات جديدة للعمل المسئول.

فأحياناً ما تكون المواقف سوداء أو بيضاء؛ وبحيث لا يستطيع الأفراد تجنب الاختيارات الصعبة، وأحياناً ما يكون علينا القيام بأمر جيد انطلاقاً من مسئولية ما، أو التزام معين وندع المسئوليات الأخرى تذهب إلى حيث تريد.

لكن القادة الهادئين يظلون يبحثون بحماس وتفكير إبداعي، عن سبل لإنجاز الشيء الجيد والخير لجميع التزاماتهم، إذا كانت هناك الدعامة التي يستندون عليها بقوة. والسبب الآخر الذي يكمن وراء نجاح الخيال في أغلب الأحوال، هو أن معظم المواقف تتميز بوجود المزيد من المستويات والتعقيدات، أكبر مما يبدو للوهلة الأولى.

إن مخالفة القواعد هو أسهل الطرق للخروج من الأزمات، وكذلك إتباعها بشكل آلي. وعلى النقيض، فإن تطويع القواعد هو أيضاً عمل صعب، فهو يتضمن ممارسة إبداعية داخل الحدود المفروضة من القانون، والقواعد والأعراف الأخلاقية السائدة، كما أنه يتطلب ضوابط وقيود إلى جانب الخيال والمرونة.

وفى النهاية فإنه يحتاج إلى قدر من الإيمان، بأن القرارات والأحكام الدقيقة والصعبة الصادرة بشأن الالتزامات المتضاربة، سوف تصنع فرقاً على المدى الطويل.[1]

إن الواجب الأساسي للقائد الإداري، هو التأكد من أن جميع العاملين في المنظمة، يقدمون أحسن ما يمكنهم تقديمه من الجهد والعمل والمعرفة بهدف زيادة الإنتاجية، وتحقيق الاستخدام الكفء للموارد المتاحة، ويسعى باستمرار لمعالجة نقاط الضعف وهبوط مستوى الكفاءة لدى البعض، مستخدماً أسلوب التدريب التقليدي والميداني ووسيلة التوجيه والإرشاد والمتابعة.

ولهذا؛ جاءت غالبية التعاريف تركز على تأثير القائد على سلوك العاملين ودفعهم راغبين نحو العمل، ونحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، ومن هذه التعريفات:

1- القيادة تعنى الجهود المبذولة للتأثير أو تعديل سلوك الناس وإكسابهم سلوكيات أخرى مفيدة، من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد.

---

(1) انظر: عبد الحكم أحمد الخزامي، القيادة بهدوء: منهج غير تقليدي لمواجهة التحديات اليومية (القاهرة: دار الفجر، 2005).

2- القائد هو الشخص الذي ينظر إليه من قبل الآخـرين، بأنـه المسـئول الأول عـن تحقيـق أهداف الجماعة.

3- القيادة فن دفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم بثقة وحماس.

4- القائد هو الشخص الذي يمتلك برنامج عمل محدد، ويعمل لأن يحقق عن طريقه عمـل أفراد الجماعة المقودة.

والقائد الإداري لكي يقوم بهذه الوظائف ويحقق الأهداف المرجـوة منهـا؛ إنمـا يسـتخدم فنون القيادة ليندفع المرؤوسين في تنفيذ أوامره وتوجيهاته عن رغبة وطواعيـة، أو خوفـاً مـن العقوبات. فالقائد الديمقراطي مثلاً، يستخدم فنون القيادة الديمقراطية للوصول إلى الأهداف عن طريق الإقناع والتوجيه والحث والتحفيز. أما القائد المسـتبد أو الـديكتاتوري، فيسـتخدم فنون القيادة الاستبدادية ليأمر التابعين في إنجاز الأعمال والوصول إلى الأهداف، ومن يتخلف عن ذلك يناله عقاب.

وقد لاحظ (ألتون مايو) أن القائد الإداري الذي يفهـم القيـادة عـلى أنهـا سـلطة إصـدار الأوامر فقط، لا يمكنه تحقيق النتائج والأهداف المطلوبـة ورفـع مسـتوى الإنتـاج، فهـو يلجـأ إلى فرض العقوبة، وإلى التهديد وحتى الإهانات إذا حدث أي أخطاء في العمل، ولا يكلـف نفسـه مشقة البحث عن سبب المشكلة الحقيقي ومعالجته، وذلك لأنه يجد وسـيلة فـرض العقوبـة أسهل الوسائل، فهي أسهل بكثير من وسيلة إقناع العاملين.

فالقائـد الـذي يسـتخدم فنـون القيـادة للتـأثير عـلى سـلوكيات الآخـرين، وهـو أيضـاً يمتلـك مجموعـة مـن المهـارات والقـدرات التـي اكتسـبها خـلال العمـل والممارسـة، وصـقلها عـن طريـق التجـارب والمعانـاة والتتبـع والتـدريب، وأن هـذه المهـارات تمكنـه مـن الـتصرف القيـادي والأداء الجيـد، فهـو يعـرف طبـائع النـاس وميـزات وخصـائص المجتمـع والقـيم السـائدة فيـه، وتـأثير العلاقـات الشخصـية والعلاقـات الاجتماعيـة عـلى بيئـة العمـل الإداري، ويسـتطيع أن يميـز بـين العـاملين مـن حيـث تـأثير الحاجـات علـيهم ودفعهـم

نحو العمل والإنتاج، فالبعض منهم يبذل الجهود ليحصل على بعض الحوافز المادية، لأن تطمين الحاجات الأساسية بالنسبة لهم لها الأهمية الأولى، والبعض الآخر يعطون وزناً أكبر للحاجات الاجتماعية، أو النفسية، مثل التقدير والشعور بالمكانة والقبول والاحترام.(1)

وعند الحديث عن نظريات القيادة، نجد أن هناك ثلاثة عناصر لأي موقف يحتاج إلى قائد؛ وهى:

- قائد.
- موقف.
- مجموعة من الأشخاص.

أدت هذه العناصر إلى ظهور نظريات حول القيادة؛ ولا يعنى وجود ثلاث نظريات، صحة إحداهما وخطأ النظريتين الأخيرتين بالضرورة؛ فالنظريات الثلاث فيهن بعض الحقيقة؛ وهى:

1- نظرية السمات:

كان هناك اعتقاد سابق يقول: أن القادة يولدون ولا يصنعون؛ مما يعنى أنهم يولدون بصفات معينة تصنع منهم قادة ناجحين. كان الناس يعتقدون في الماضي، أن القيادة صفة تضع صاحبها في مرتبة عليا فوق الآخرين لكونه قد ولد بها؛ وبالتالي فإن الشخص الذي يحمل هذه الصفة منذ مولده، سيظهر بطبيعة الحال بين أية مجموعة من الأشخاص، لأنه يحمل السمات أو الصفات اللازمة لكي يصبح قائداً.

تكمن المشكلة في هذه النظرية في اختلاف السمات التي كانت تميز القادة العظماء

(1) انظر: محمد حسن عبد الهادى البياع، (د. ت)، مرجع سابق.

في تاريخ البشرية. على سبيل المثال، كان كل من أدولف هتلر ومهاتما غاندى قائـداً عظـيماً في زمنه، إلا أن الاختلافات بين سمات كل منهما كانت كبيرة.

هناك أيضاً الاختلافات الجسمانية. على سبيل المثال، كان كل من شارل ديجول ونـابليون بونابرت من القادة الفرنسيين العظماء، على الرغم من أن أحدهما كان طويـل القامـة، بيـنما كان الآخر قصير القامة.

2- النظرية الموقفية:

تقرر هذه النظرية أنه لا وجود لما يعرف بـ (القائد بالفطرة)، ولكـن هنـاك العديـد مـن الصفات التي من الممكن أن تصنع من الشخص قائداً ناجحاً؛ ويوجد لدى جميع الناس مزيجاً من هذه الصفات، وتقول هذه النظرية أن أفضل الأشخاص ملاءمة لمواجهـة أو تـولى موقـف ما، سيكون هو القائد.

من السهل تخيل هذا؛ فإننا نتوقع عادةً ظهور شخص ما يعرف كيـف يـتصرف، أو يبـدو متحكماً في الوضع، وذلك عند حدوث أيـة كارثـة. قـد نجـد المجموعـة نفسـها مـن النـاس في موقف آخر، تنظر إلى شخص مختلف تماماً عـن الشـخص السـابق وتعتـبره هـو القائـد. تقـول النظرية الموقفية أن القائد يعدو إلى القوة وتولى زمام الأمور.

3- النظرية الوظيفية:

قام بوضع هذه النظرية حول مفهوم القيادة (جون أدي)، وتقول هـذه النظريـة أن أيـة مجموعـة مـن الأشـخاص لهـا مجموعـة مـن الوظـائف التـي تقـوم بهـا؛ أي مجموعـة مـن الاحتياجات التي يجب الوفاء بها. يعد القائد أفضل شخص مناسب لإشباع هذه الاحتياجـات، وتصنف هذه الاحتياجات إلى ثلاث فئات؛ وهى:

- فريق العمل: يجب على أفراد الفريق أن يتحدوا وينتظموا؛ بحيث يتعاونون مع بعضـهم البعض.
- المهمة: يجب أن يتم إنجاز المهمة التي تقابلها المجموعة.

- الأفراد: يجب معرفة قدرات الأفراد واستغلالها بالصورة المناسبة، فهم في حاجة إلى استخدام مهاراتهم ومواهبهم عند الاستطاعة.[1]

لقد أُجرى الكثير من الدراسات والبحوث في السنوات الأخيرة، سعياً وراء تعريف وهيكلة تلك القدرات القيادية، ومعرفة إذا كانت في الواقع عامة وقابلة للتطبيق، مثلاً، على منشآت القطاعين العام والخاص. وتشير جميع النماذج ضمناً، إلى أن الكفاءة تعتمد دائماً على السياق الأساسي، أو البيئة التشغيلية، أو ربما تشكل عاملاً فيهما.

وقد حدد (بينيس Bennis 1984)، أربع قدرات، وجد أنها واضحة إلى حد ما في كل عضو في مجموعته المسحية المؤلفة من 60 قيادة عليا بالشركات، و30 بالقطاع العام؛ وهي كالتالي:

1- إدارة الانتباه.

2- إدارة المعنى.

3- إدارة الثقة.

4- إدارة الذات.

ويمضي بينيس قائلاً: إن الأثر الجماعي لهذه القدرات هو تفويض الآخرين، ويتجلى ذلك تحديداً إلى أقصى درجة في أربعة موضوعات:

- الأفراد يشعرون بأهميتهم.
- التعلم والكفاءة مهمان.
- الأفراد جزء من مجتمع ما.
- العمل شيق ومثير.

وعلى الرغم من أن هذه القدرات والموضوعات السابقة تعد أموراً بديهية، إلا

(1) انظر: جولي آن آموس، (2004)، مرجع سابق.

أن مشكلة الحس الجيد تتمثل في أنه أمر غير شائع بدرجة كافية في معظم الأحيـان، سـواء في ذلك الوقت أو الآن.

وما يبدو مثيراً للاهتمام أكثر بكثير من هذه العبارات الممكن التنبـؤ بهـا، والتـي تصـف الروح السائدة في المنظمات الخاضعة لقيادة جيدة، هو الكيفية التي ينمى بها القادة سـمات وأساليب وأنماط السلوك الضروري لتشجيع نمـو هـذه الـروح، وكيـف يوازنـون بـين الأولويـات للقيام بذلك في أي وقت من الأوقات، (والأوقات المضطربة أحياناً).

والسؤال: هل يمكننا معرفة كيف فعلوا ذلـك وتعلـيم الآخـرين الحيـل التـي مارسـوها؟، علاوةً على ذلك، هل الحيل التي يثبت أنها مفيدة في موقف غير عادى، قابلـة للتطبيـق عـلى مواقف أخرى، ربما تكون غير عادية هي الأخرى ولكن بطريقة مختلفة؟

قد يبدو الأمر كذلك، إذا كانت القدرات المطلوبة المدركة عامـة كـما يقـترح بينـيس. وعنـد القيام بذلك، يلـزم أن نفـرق بـين اكتسـاب وتنميـة مهـارات وقـدرات القيـادة في حـد ذاتهـا، والقدرة على تطبيقها بفاعلية، مثلاً، على تكوين ورعاية فرق غير فعالة.

ويعتمد إدراك القـدرات وإلى حـدٍ مـا عـلى خلفيـة المـرء، وعنـد الحـديث عـن المقـدرة الرئيسية الخاصة بإدارة الانتباه أو الاهتمام، وصف (بينيس) كيف أجاب عازف تشيللو شـاب عندما سُئل عن قائد فرقة موسيقية عظيم بقوله: سأقول لك السبب في عظمته: إنـه لا يهـدر وقتنا.

هذه الإجابة مثـيرة للاهـتمام لأنهـا تؤكـد حقيقـة أن مثـل هـذا الاستبصـار، يتطلـب أن يعـرف المجيـب مـا إذا كـان وقتـه يتعـرض للإهـدار أم لا ؟؛ ويعنـى ذلـك ضـمناً معرفـة قيمـة الوقـت، ولمفهـوم القيمـة بُعـدان: البعـد المـادي والبعـد الفكـري، وكلاهـما تقيـده في النهايـة القـدرة عـلى اسـتغلالهما بمـا يحقـق تـأثيراً جيـداً، ثـم الإشـارة إلى تقـدير القيمـة ، وهــى قـوة عـادةً مـا تكـون في يـدي شـخص آخـر، فـإذا لم يقـدم هـذا الشـخص الآخـر

المثل والقدوة للنزاهة على المدى الأطول، فكيف يمكن للمرء أن يستمر على اقتناعه بأن وقته أثمن من أن يهدر؟

إن إقناع الناس بضرورة مواصلة هذا الاقتناع بقيمة الذات، في الوقت الذي لا يوجد فيه أي من عوامل التحفيز المرغوبة، أو حتى ما يطلق عليه (هيرزبيرج) عوامل الصحة الأساسية، لهو جزء من عمل القادة - وخاصةً في الأحوال التي تخضع فيها الموازنة المالية لقيود شديدة - .

قد يبدو دائماً أنه من السهل نسبياً الاعتماد على القوة المستمدة من المركز الوظيفي، أو السلطة المستمدة من الرتبة أو المنزلة. فالشيء الذي يبدو صعباً في أحيانٍ كثيرة، هو القدرة على أن يظل المرء على إخلاصه وولائه الصادق للقيم الراسخة بعمق، عند التعرض لضغوط أو مواجهة أزمة ما. وهذا يتطلب ما نسميه في الغالب (الشخصية الصادقة) وتطبيقها على مدى فترة متواصلة من الزمن، لبناء ذلك النوع من الثقة في العلاقات الذي لا يمكن تخليقه لغرض ما، ولا ينبع فقط من الواجب الرسمي.

ونحن نتذكر مرة أخرى الفكرة التي طرحها (هيسيلبين)، من أن القيادة ربما تكون أسلوباً للوجود وليست طريقة لفعل الأشياء، وبفكرة (تشوارزكوف) التي تقول: إن الشخصية في الأساس أكثر أهمية حتى من الاستراتيجية.[1]

أنماط القيادة الإدارية:

النمط في اللغة معناه: الجماعة من الناس أمرهم واحد، وعرف بعض الكُتَّاب النمط بأنه: سلوك الفرد كما يراه الآخرون، وليس كما يراه صاحبه.

كما أنه ليس ضرورياً أن يكون للفرد نمط سلوكي واحد، فقد يكون له عدة

(1) انظر: ريد، بيتر ج، (2005)، مرجع سابق.

أنماط، ولكنه يعرف بالنمط الغالب على سلوكه، والـذي يحـدد الطـابع العـام لـذلك القائـد، فالنمط بالمفهوم السلوكي يعنى: الاتجاهات السلوكية الفعليـة التـي يختارهـا القائـد الإداري، ويعمل بموجبها داخل التنظيم، وتعتبر الإطار العام الذي يحدد علاقاته مع المرؤوسين.

لقد حاول بعض المفكرين الإجابة عن سؤال مركـزي معقـد، وهـو: أي الأنمـاط القياديـة تمكن سلوك القائد الإداري من تحقيـق اسـتخدام وتنميـة وتوجيـه المـوارد البشريـة، والماديـة المتاحة للمشروع الاقتصادي ويجعلها منتجة ؟؛ أو بمعنى آخر: الـنمط القيـادي الـذي يجعـل منه مـديراً فعـالاً بمقـدوره توجيـه وقيـادة العـاملين ليعملـوا سـوياً، ويجعلـوا مـن معـارفهم ومهاراتهم واجباً مشتركاً، وبذلك تكون لطاقـات الأفـراد قيمـة، ويكـون لكـل فـرد في المشروع عمل واضح ومحدد، ولا يكون بين العاملين من يجد فراغاً في وقته لا يعرف كيف يصرفه؟

وللإجابة على هذا التساؤل المركـزي، راح كـل باحـث يحـاول تركيـز بحثـه عـلى نقطتـين أساسيتين:

أ - الأولى: نمط القائد الذي يركز اهتمامه على العمل والإنتاج.

ب- الثانية: نمط القائد الذي يركز اهتمامه على العاملين والعلاقات الإنسانية.

وقد أطلقت بعد ذلك التسميات؛ حيث سـمى النـوع الأول بالقائـد الأوتـوقراطي، وأطلـق على النمط الثاني القائد الديمقراطي، وعندما وجد أن الحياة العمليـة أكـثر تعقيـداً مـن هـذا التقسيم المبسط لأنماط القيادة، ظهرت الأبحـاث الأكـثر تعقيـداً مـن هـذا التقسـيم المبسـط لأنماط القيادة، والتي جزأت النمطين السابقين إلى:

1- نمط القائد الذي يولى اهتمام كبير بالإنتاج والعمل، واهتمام قليل بالعاملين.

2- نمط القائد الذي يولى اهتمام كبير بالعاملين، واهتمام قليل بالعمل والإنتاج.

3- نمط القائد الذي يولى اهتمام قليل بالإنتاج والعمل، واهتمام قليل بالعاملين.

4- نمط القائد الذي يولى اهتمام كبير بالإنتاج والعمل، واهتمام كبير بالعاملين.

وبعد ذلك، جاءت دراسة بليك وموتون لتضيف نمطاً جديداً، وهو: نمط القائد الذي يولى اهتمام وسط بالإنتاج والعمل واهتمام وسط بالعاملين.[1]

كما أن هناك نمط القادة ذوى القدرات الجاذبة (الكارزمية)؛ ومن صفاتهم:

1- «صياغة الأفكار المعقدة في رسائل واضحة وسهلة.
2- القدرة على الحسم وقت اللزوم.
3- القدرة على الاتصال وتحفيز الآخرين.
4- القدرة على النضال والكفاح وصولاً للغايات.
5- القدرة على التأثير في القضايا العاطفية أو المعنوية، والتي تؤدى إلى ربطهم بمرؤوسيهم».[2]

بالإضافة إلى نمط القائد الهادئ، فالإحساس بتعاقب الأحداث، هو المرشد الذي لا غنى عنه في المواقف الغامضة والمتفاقمة، هذا الحس الملهم، ما هو إلا استنباط دقيق للأنماط في تفاعل الأحداث والأفعال التي تبدو ظاهرياً غير مترابطة، فهو إدراك ضمني لكل ما يجرى في الموقف، ويعبر الإحساس بتعاقب الأحداث عن نفسه في شكل مشاعر، وليس حقائق أو تحليلات منطقية (عملية). إنه يشير إلى اتجاه عام، ولكنه لا يوفر خطة تفصيلية للتنفيذ، ويعد الإحساس الملهم، مظهراً من مظاهر الحياة التي يمكن تعلمها ولكن لا تدرس.

والقائد الهادئ ليس بلاعب شطرنج بارع يخطط مجموعة من الحركات والحركات المضادة، فهو معذب بالشكوك مثله مثل أي شخص آخر، ولكنهم يتعاملون مع هذه الشكوك بطريقة معينة، فهم يفضلون الطرق الأكثر حذراً وتواضعاً في التفكير والتصرف، فبدلاً من السعي إلى اقتناص الحل الصحيح بثقة، فهم يركزون اهتمامهم على إيجاد الطرق الصحيحة، للوصول في النهاية إلى حلول معقولة وقابلة للتنفيذ.

---

(1) انظر: محمد حسن عبد الهادى البياع، (د. ت)، مرجع سابق.

(2) سيد محمد جاد الرب (2008)، مرجع سابق، ص 28.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب في القيادة له إحباطاتـه، فهـي مـن المظـاهر الحتميـة للقيادة بهدوء، فمحاولة الإنسان القيام بواجبه تختلف عن إنقاذ يومه.

وعندما تكون المبادئ على المحـك؛ تصـبح الحلـول الوسـط تهمـة أخلاقيـة، فهـي تـوحي بالضربات المتبادلة التي تدور بين السياسيين، وبين هيئات الضغط السـياسي في حجـرة مليئـة بالدخان. وعلى النقيض فعندما أراد الملك سليمان أن يقرر أياً من السـيدتين هـي أم الرضـيع، اقترح تقطيعه إلى نصفين، فصرخت أم الرضيع من هول الفكرة وعرضت التنازل عنه. كـان رد فعلها هـو الـذي أخـبر الملـك بكـل مـا أراد معرفتـه، فقـد فهـم أن أصحاب المبـادئ القويـة والحقوق، لا يقبلون التفاوض حول الأمور المتعلقة بمبادئهم ومعتقداتهم.

إن المشكلة الأخلاقية في الحل الوسط، هي أنه يبدو أساساً كمحاولة لتوزيع الاختلافـات، وقد يكون ذلك أمراً طيباً في الكثير من الأمور، لكن ليس مع المبادئ الأساسية. فعنـدما تكـون المبادئ المهمة في خطر؛ فـإن هـذا المـنهج يبـدو خاطئـاً، فعـلى النـاس أن يقومـوا بفعـل كـل الصـواب، وعلـيهم أن يعترفـوا بالحقـائق كاملـة، وعلـيهم أن يكونـوا عـادلين طـوال الوقـت. فالمبادئ الأخلاقية مثلها مثل الرضيع الذي عرض على الملك سليمان، لا يمكن تجزئتها، فيجـب أن ندافع عنها بشجاعة وإصرار، لا أن نساوم عليها.

وقد يجد القادة أنفسهم أحيانـاً، أنهـم في مواقـف تكـون ردود أفعـالهم فيهـا أن يقولـوا للمخطئ أنت مخطئ في وجهه مباشرة. على سبيل المثال، عندما يكون الرؤساء أو الـزملاء أو العملاء يفعلون شيئاً ما غير قانوني، قاسى، أو غبي، الشيء الطبيعـي أن تنطلـق العبـارة (هـذا خطأ، إنك لا تستطيع أن تفعل هذا).

ولا تكـون القيـادة بهـدوء ممكنـة، بـدون الكثـير مـن الصـبر، والانضـباط الـذاتي يعطـى التوقـف وانتظـار الأفـراد الوقـت الـلازم للتعلـيم، فحـص الفروقـات الدقيقـة، والتنقيـب العميـق إلى داخـل التعقيـدات، ودفـع الأحـداث في الاتجـاه الصـحيح. لا يميـل

القادة الهادئون إلى التفكير بأنهم يغيرون العالم، إن هدفهم ببساطة أن يشاركوا بمساهمتهم المتواضعة جداً. ليس هذا تواضعاً مزيفاً، لو كان ذلك، إنه ينطبق عليهم قول القائل (تواضع العظماء). القادة الهادئون كما قد رأيناهم واقعيون، ولا يضخمون من أهمية جهودهم أو احتمالات نجاتهم. وفى الواقع، هذا هو سبب مقايضتهم على الوقت، وتعمقهم في دراسة المشكلات، وتقدمهم صعوداً بالتدريج.[1]

وقد لخص بعض الباحثين الأمر في نمطين أساسيين يستخدمهما القائد الإداري؛ وهما:

1- «نمط الاهتمام بالعمل؛ وفيه يهتم المدير بأداء العمل بشكل أساسي أكثر من اهتمامه بتنمية مرؤوسيه.

2- نمط الاهتمام بالعاملين؛ وفيه يحاول المدير حفز العاملين أكثر من الرقابة عليهم؛ حيث يسمح لأعضاء الجماعة ويشجعهم على أداء عملهم، ويسمح لهم بالمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم، وأيضاً يحاول تقوية الصداقة معهم، والثقة بينهم، ويحترم العلاقات مع أعضاء المجموعة».[2]

على كل حال؛ فإن من الضروري عند اختيار القائد الجديد، التأكد من امتلاكه المهارات اللازمة لتنمية المنظمة وازدهارها، مثل: القيم الصالحة؛ كالعمل الجاد، والإخلاص في القول والفعل، والصدق في المعاملات، والشورى والتراحم بين الناس، والنصيحة الصادقة، والمودة والتآلف، والأمانة والرقابة الذاتية، والتوكل على الله[3]. حتى يسيروا على نهج القادة الكبار الذين يتميزون بأنهم:

---

(1) انظر: عبد الحكم أحمد الخزامى، (2005)، مرجع سابق.

(2) أحمد إبراهيم عبد الهادي، الإدارة، مكتبة الجامعة (بنها: مكتبة الجامعة، 1993)، ص 159.

(3) انظر: على عبد الوهاب، من هو المدير الجديد (المؤتمر السنوي العاشر: البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 2000).

1- «يحددون ويجمعون ويثيرون الحماس في مرؤوسيهم، من خلال (التعاون - الدعم - المشاركة - التمكين - الحوافز المادية والمعنوية).

2- يعتمدون على مجهوداتهم الكبيرة لتحقيق الأهداف - النجاح والتميز - التعرف على الفرص الأفضل للنجاح.

3- يواجهون ويقهرون الصعاب والمشكلات الكبيرة، مثل قضايا التنوع - التغيير - العولمة - المنافسة.

4- يتوقعون من أنفسهم أكثر مما يتوقعون من الآخرين، أنهم يعملون أكثر- يتحملون التحديات الكبيرة - يصممون البرامج الفعالة - يقومون بأداء الأعمال الكبيرة، ويحققون المعايير الكبيرة.

5- لا يخافون من صنع واتخاذ القرارات الصعبة أو الحاسمة؛ خاصةً القرارات في المنظمات العاملة في النطاق الدولي - يفكرون - يقدرون - يقيّمون مختلف الظروف المحيطة بالمشكلات المطلوب اتخاذ قرارات فيها.

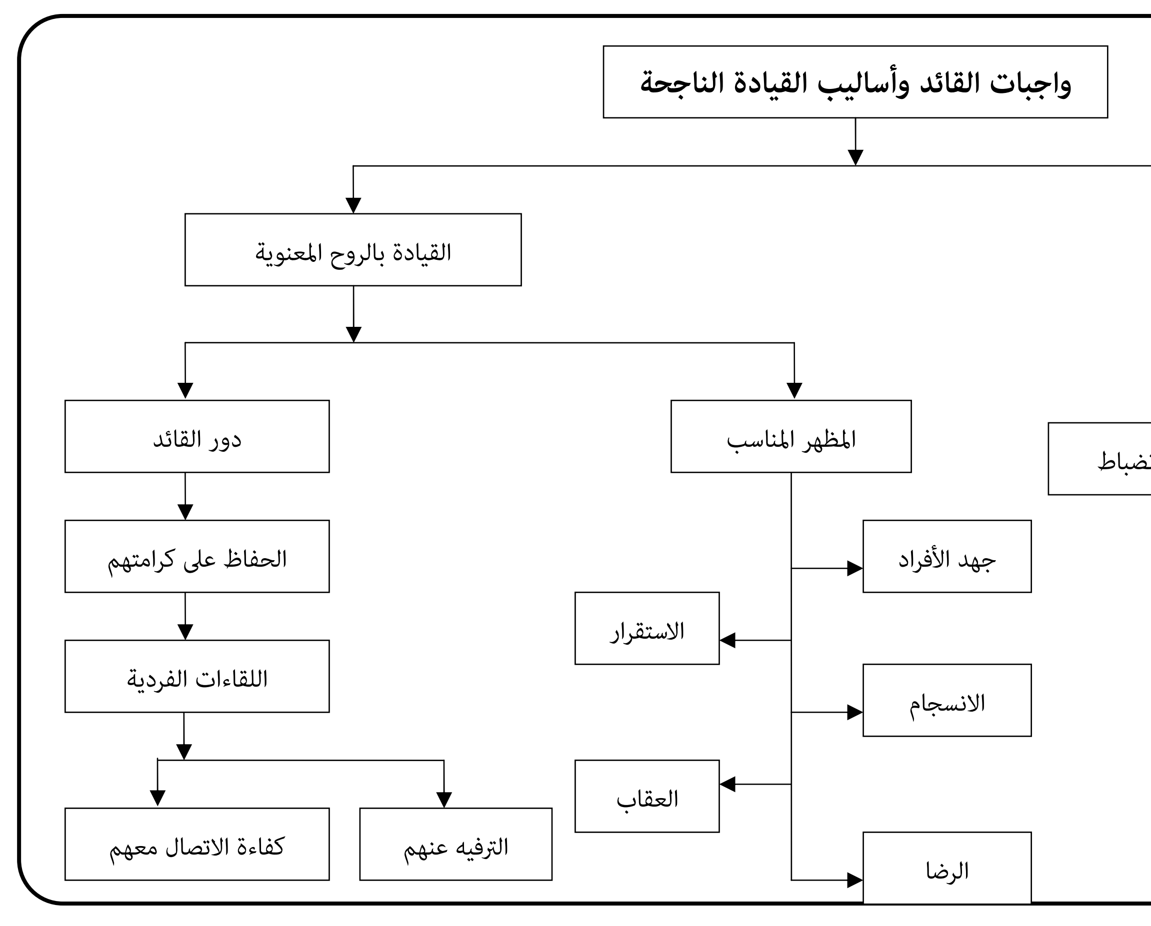
6- لهم رؤية ولديهم إخلاص وولاء عظيمين في أنفسهم؛ نحو إتمام وتحقيق هذه الرؤية، هم يعرفون ما يريدون إنجازه - ما هي العوائد المطلوبة –، يبذلون أقصى الطاقات والقدرات لتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية، إنهم يعتقدون حقاً أنهم قادرون على فعل ذلك.

7- لديهم طموحات كبيرة في أنفسهم، شركاتهم ومرؤوسيهم نحو تحقيق الأهداف - النظر بعيداً إلى ما سيكون عليه المستقبل - الاستعداد للمستقبل - بناء الاستراتيجيات الموقفية لمعالجة المشكلات والمواقف الطارئة»[1].

وعليه؛ فهناك صفات يجب أن يتحلى بها القائد، يمكن إجمالها في النقاط التالية:

---

(1) سيد محمد جاد الرب، (2008)، مرجع سابق، ص 48.



جبات القائد وأساليب القيادة الناجحة [أحمد شفيق (2005)، ص 26]

1- «القدرة على التفكير الإبداعي والانتقادى، والأخذ بزمام المبادرة؛ لإحداث التغيير ومواجهة التحديات.

2- التمتع بالقيم والمقومات الشخصية والصحية اللازمة لممارسة الدور القيادي وتحمل مسئولياته.

3- القدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية على المستوى المحلى، والاستفادة من الفرص التي تتضمنها، والتحوط ضد المخاطر التي تنطوي عليها.

4- القدرة على بناء فريق عمل فعال، وإدارة الصراع، وتحليل وفهم السلوك البشرى، وتصميم نظم الحوافز التي تعزز جانب الرغبة في العمل.

5- القدرة على إعداد الكوادر والقيادات الإدارية المرتقبة وتنمية قدراتهم.

6- القدرة على فهم فلسفة وسياسات الدولة بعمق، والحرص على تحقيق النفع والمصلحة العامة.

7- القدرة على تعزيز نقاط القوة في المنظمة وتجنب نقاط الضعف.

8- القدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التحليل واتخاذ القرارات.

9- القدرة على استخدام أدوات ووسائل الاتصال التبادلي، وإعطاء الفرصة للمشاركة الفعالة في صنع القرارات.

10- القدرة على ممارسة وإبرام الاتفاقيات والالتزامات التفاوضية».[1]

11- التفاعل الاجتماعي: من خلال المشاركة الإيجابية في أعمال الجماعة، وتحقيق التعاون والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها.

12- اليقظة: ويقصد بها الانتباه والحذر والاستعداد الدائم وسرعة النشاط.

---

(1) فاروق حلمي، نحو اختيار فعال للقيادات الإدارية بوحدات الجهاز الإداري للدولة - بحث مقدم للمؤتمر السنوى الثانى: القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين -، (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1995)، ص 102.

13- تحقيق هدف الجماعة: من خلال التوجيه والإنجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج.

14- الشجاعة: بالتغلب على الخوف والقدرة على العمل بجرأة لتحقيق أهداف الجماعة.

15- الحماس والإيجابية والمبادأة: بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة، والقدرة على الابتكار والمثابرة والإسهام في مجال الأفكار، والسلوك الصادر من الجماعة مع اتصافه بالطموح العالي، مع قدرة على التصرف في الأوقات العصيبة.

16- الديمقراطية: فلا يصمم على فكره في الأمور العامة غير القاطعة، وأن يشارك أعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات.

17- إنكار الذات: أي تجنب القائد تركيز العناية بمصالحه الخاصة.

18- الامتياز الفردي: في مجال القدرات العقلية المرتفعة والصحية الملائمة والمظهرية المناسبة والثقافة العالية.

19- اللياقة: القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب، دون معاناة للآخرين أو إيلامهم.

20- إجادة التعبير والخطابة: وهى القدرة على نقل المقصود، والقدرة على مواجهة الآخرين والخطابة بينهم بلا تردد.

21- الحسم والحزم من خلال الحفاظ على النظام، وإتباع سياسة متوازنة تعتمد على الثواب والعقاب المناسب والعدل المطلق والموضوعية.

22- الأخلاق الحميدة والصفات المرغوبة: مثل التواضع والتأدب وسعة الاطلاع والمعرفة وموضوعية الحكم، مع تميزه بالمنطقية في التفسير والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات، وإمكانية الوصول إلى الحقائق المجردة، وإيجاد العلاقات بين المتغيرات، والإبداع والابتكار وخصوبة الخيال وسعة الأفق والصدر، والمثابرة والجلد، والطموح، والخبرة الواقعية بمشكلات الجماعة، والجدية في الإنتاج، وتفهم طبيعة وخصائص ومطالب العمل ومعاييره ومعدلات أدائه، وفهم

الآخرين والقدرة على الاتصال بهم، وتحديد أدوارهم ومهامهم وحفزهم، والحفاظ على روحهم المعنوية وتشغيلهم بروح الفريق. ويمكن للشكل التالي أن يوضح لنا واجبات القائد وأساليب القيادة الناجحة:[1]

23- تشجيع المشاركة الكاملة، وأن يكون قادراً على السماح للآخرين بالمناقشة، واتخاذ قراراتهم بأنفسهم بدون أن يشعر بتهديد لكيانه.

24- مساءلة نفسه باستمرار بدون أن يمعن في نقد ذاته.

25- تقبل الفوز بعواطف منضبطة.

26- لا يستهين بالفشل أو ينكره، بل عليه أن يتعرف على أسبابه.

27- فهم ضرورة وجود حدود معينة لقراراته.

28- تعريف نفسه بالمجموعات التي تعمل معه، لتوفير الشعور بالأمان والاستقرار.

29- فهم قوانين المنشآت المنافسة وعدم الخوف من تهديدها.

30- صياغة مشاعره غير الطيبة بمهارة، حتى لا يبدو عليه الانفصال وقت الأزمات.

31- تحديد الأهداف وجعلها واقعية وعدم الميل للمغامرة غير المحسوبة.

32- قبول آراء الآخرين، والتسامح مع المتعارضين، بما لا يؤثر على تحقيق الأهداف.

أما عن **الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري**، فهي تلك الصفات القيادية التي تتمشى مع الاتجاهات العامة للمجتمع الذي يتعامل معه ويعيش فيه، ويمكن إجمالها فيما يلي:

1- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

2- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور، والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.

3- القوة البدنية والسلامة الصحية.

---

(1) انظر: محمد شفيق، سيكولوجية القيادة: تطبيقات علم النفس في القيادة (القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2005).

4- المرونة وسعة الأفق.

5- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

6- المظهر الحسن.

7- احترام نفسه واحترام الغير.

8- الإيجابية في العمل.

9- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

10- أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

أما **الصفات القيادية** فهى قدرات ومهارات فنية يمكن تنميتها بالتدريب؛ وأهمها ما يلي:

1- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

2- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

3- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء، والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.

4- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه، واكتساب ثقة الغير.

5- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.

6- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.

7- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.

8- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

9- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.

10- توخى العدالة في مواجهة مرؤوسيه.

11- تجنب الأنانية وحب الذات، وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.[1]

---

(1) انظر: السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية (2001)، مرجع سابق.

أما عن **سمات المدير الكفء**، فهناك منهج يهتم بالتركيز على خصائص أو صفات مميزة للقائد الناجح، تجعله يختلف عن غيره من حيث أنه أكثر شجاعة، وأكثر ذكاء، وأكثر ثقة بالنفس، يؤثر على سلوك الآخرين، أكثر نشاطاً اجتماعياً، ومتعاون وله شعبية، بالإضافة إلى صفات جسمانية تميزه عن الآخرين.

وفى هذا المنهج أخذت البحوث اتجاهين، الاتجاه الأول للبحوث، حاول دراسة ومقارنة سمات الأشخاص القياديين، وصفات الأشخاص غير القياديين. أما الاتجاه الثاني، حاول مقارنة سمات القادة الأكفاء والقادة غير الأكفاء.

ولم تستطع غالبية الدراسات الخاصة بالاتجاه الأول، أن تجد سمات واضحة تميز القادة من التابعين، وكل ما هناك أن بعض القادة يتميزون بأنهم أطول، أكثر براعة، أكثر ذكاءً، وأكثر ثقة بالنفس عن غير القادة، ومع ذلك فهناك ملايين من الناس لديهم هذه الصفات ولكنهم ليسوا قادة، كما أنه من المحتمل أنه عندما يتولى شخص ما منصباً قيادياً، أن يكون أكثر حزماً وأكثر ثقة بالنفس، وذلك ليس دليلاً صادقاً على قدراته كقائد.

وفيما يتعلق بالاتجاه الثاني والخاص بسمات القادة الأكفاء، فلقد فشلت الدراسة في أن تحدد ما هي السمات المرتبطة بالقائد الناجح؛ بمعنى أوضح، وجد أن المدير الناجح هو الذي يستغل صفاته الشخصية لمواجهة احتياجات الموقف الذي يواجهه.

من هنا يتضح لنا أن القائد الفعال لا يرتبط بسمات مميزة، فإن الباحثين حاولوا تحديد ماذا يفعل القائد الفعال ؟ كيف يفوض سلطاته ؟ كيف يحفز العاملين ؟ كيف يكون اتصاله بهم ؟ كيف ينفذ المهام الأخرى؟[1]

على أي حال؛ فقد حدد بعض الباحثين سمات وصفات للمدير الكفء،

(1) انظر: أحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق.

نبدأها بشخصية المدير، والتي تترك بصماتها على جو المنظمة التي يديرها، وتحدد نمط العلاقة التي تسود بين الأفراد.

ونظراً لتعقد دور الإدارة وخطورته، فقد أصبحت الإدارة علماً وفناً معاً، لها قواعدها وأصولها ومبادؤها، ومن بين ركائزها القوية الأسس النفسية أو السيكولوجية. فلا شك أن الإدارة من الفنون الذهنية الرفيعة التي تحتاج إلى مهارات وقدرات للنجاح في أداء رسالة الإدارة، من ذلك القدرة على القيام بدور الأب وتقديم العون والنصح للأتباع، والقيام بدور المستشار أو المفتى للجماعة؛ حيث يأنسون إليه ويتوسمون فيه النصح والإرشاد، والمشاركة الوجدانية، والتعاطف فيما يعن لهم من المشكلات داخل منشأة العمل.

والإدارة فن؛ من حيث تطبيق لمبادئ كثير من العلوم الهندسية والسيكولوجية والاقتصادية والإدارية والتربوية والاجتماعية، تطبيقاً واعياً مستنيراً يراعى الظروف والملابسات القائمة في الموقف، فالإدارة الناجحة تتسم بالمرونة، ومن سمات الإدارة الجيدة: الحكمة والتروي، وتوخي العدالة والإنصاف والمساواة بين الناس، وعدم التحيز أو التعصب والمحاباة، أو الاقتصار في التعامل على رجال الحاشية المقربين - أفراد الطابور الخامس - من المدير، الذي يحيط نفسه بسياج من البطانة الفاسدة التي تحجب عنه وضوح الرؤية.

ومن سمات الإدارة الناجحة، القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وفى الوقت وبالشكل والكم والكيف المناسب، والقدرة على سرعة البت في الأمور، والقدرة على التشاور والأخذ والعطاء، والاستفادة من آراء وخبرات الأتباع، وعدم الجمود، والتشبث بالرأي، وكذلك عدم التردد والخوف.

ومن السمات أيضاً:

1- الاهتمام بالثروة البشرية: من خلال فهم المدير لنفسية الأتباع ودوافع سلوكهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية، وطرائق تفكيرهم وأسلوب إقناعهم

وكيفية التأثير فيهم وتحقيق رضاهم، وردع المخالف منهم وإثابة المحسن، ومعرفة الأهداف التي يسعى لتحقيقها كل منهم. كذلك يجب معرفة ميول العمال واتجاهاتهم وعقائدهم ومذاهبهم وعاداتهم وتقاليدهم وأنماط سلوكهم. كما عليه أن يدرك الخلفية الثقافية التي ينحدرون منها، فالعامل من أصل ريفي أو بدوى غير العامل الحضري؛ وهكذا.

2- الإدارة المتمركزة حول الموظف: وهو نمط من أنماط الإدارة الناجحة تعبيراً عن الاهتمام بالعنصر البشرى، فالمعاملة الإنسانية تؤدى من بين ما تؤدى إليه، إلى ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين، وتحسين العلاقة بين العمال ورجال الإدارة، والتخفيف من وطأة الصراع والشعور بالضياع وفقدان الهوية.

3- ثقافة المدير: على المدير الناجح أن يكون ملماً بمجموعة من الثقافات الإنسانية، ومن أخصها علم النفس الإداري، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم النفس التربوي، ذلك لأن دور المدير في كثيرٍ من المواقف، يشبه دور المربى أو الرائد أو المعلم أو المرشد، وغير ذلك من الأدوار التربوية.

4- القضاء على نزعة مقاومة كل ما هو جديد: معروف أن الإنسان يقاوم بطبعه التغيرات الجديدة، وعلى المدير أن يكون لديه من الوسائل، ما يكفل قبول العمال للتغيرات التي يطلبها، بل والتحمس لها.

5- الإلمام بالقوى الدافعية للإنسان: فليست الأجور وارتفاعها أو انخفاضها هي المحرك الأول للعمال، ولكي ينجح المدير في إدارة القوى العاملة، لابد وأن يكون ملماً بالقوى الدافعية في الإنسان Motivation، تلك التي تحركه نحو العمل والإنتاج وبذل الجهد، ويدخل في ذلك شعور العامل بالرضا عن العمل.

6- نظرية التوقع: وتقوم على مسلمة أخرى مؤداها: أن سلوك الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين عدد من البدائل؛ تحدد القيام بالسلوك أو عدم القيام به، فقوة الدافعية لسلوك معين يتحكم فيها المنافع، أو المردودات المتوقعة من هذا السلوك،

ودرجة هذا التوقع لدى الفرد. ويمكن التعبير عن ذلك بقانون بسيط هو:

الدافعية لأداء معين = قوة الجذب × المتوقع

(فعلى المدير أن يجعل المردود من الأداء يتوافق مع توقعات العامل قدر الإمكان).

7- رفع كفاءة العامل الإنتاجية: هناك حد أمثل للطاقة التي يبذلها الفرد، ولكن هذا الحد يختلف من فرد إلى آخر؛ بمعنى وجود فروق فردية واسعة بين الأفراد فيما يملكونه، من قدرات واستعدادات وميول وسمات شخصية وخبرات ومعارف واتجاهات... الخ، وعلى المدير الكفء أن يعامل الفرد على قدر طاقته، وعلى قدر مستواه في الفهم والاستيعاب.

8- التعامل مع تعقد الظاهرة السلوكية: المعروف أن القدرة على أداء العمل تتوقف على مجموعة من العوامل، فالسلوك ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية، والنظرية والمكتسبة أو الوراثية، أو العوامل الاجتماعية والاقتصادية، والحالة الصحية والمزاجية، وما إلى ذلك، ويلعب التدريب دوراً رئيسياً في نشاط الفرد المهني.

9- إدراك القدرات والاستعدادات: معروف أن القدرات يقصد بها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع الفرد ممارسته الآن، ومن الممكن أن تكون فطرية أو مكتسبة. أما الاستعدادات فهي القدرات الكامنة في الفرد والتي يمكن إخراجها؛ أي تحويلها إلى قدرات عن طريق ما يلقاه الفرد من التدريب والممارسة[1]، «**فالقدرة = الاستعداد × التدريب**»[2]، وعلى المدير الناجح الإلمام بأساليب التدريب، وكيفية وضع برامج التدريب، وشروط التحصيل الجيد، ونظريات تفسير التدريب.

---

(1) انظر: عبد الرحمن العيسوى، الكفاءة الإدارية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998).

(2) عبد الرحمن عبد الباقى عمر، علم النفس الإداري (القاهرة: مكتبة عين شمس، د.ت)، ص 25.

10- التنمية الإدارية: لقد ظهرت الحاجة إلى التنمية الإدارية ضمن معارك الأمة العربية، مع التنمية والقضاء على التبعية والتخلف، وتحقيق الاستقلال الاقتصادي والرخاء والتقدم والازدهار، وتهدف التنمية الإدارية إلى تحسين قدرات رجال الإدارة، واستعداداتهم ومواهبهم وميولهم وسماتهم الشخصية، وتستهدف كذلك توفير الكوادر، لإمداد العمل برجال الإدارة باستمرار، حتى لا تحدث فجوة من جراء انقراض المديرين الأكفاء. والمدير الناجح قادر على الحكم على الأفراد وعلى أدائهم حكماً موضوعياً عادلاً، وعلى الأعمال والانجازات، وعلى أساس من الأداء وتقويمه؛ يمكن للمدير أن يضع موضع النفاذ مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

كما يجب أن نضع موضع الاعتبار الأمور النفسية نظراً لأهميتها، وخاصةً في هذه الأيام؛ حيث ازداد الإنسان حساسية للأمور النفسية، ولذلك فليس الأجر هو الدافع الوحيد للعمل، ولكن الحاجات النفسية أكثر أهمية، وتختلف الحاجات النفسية من جماعة إلى أخرى، ومن فرد إلى آخر، بل أن حاجاتنا النفسية تتغير بمراحل العمر المختلفة، وعلى المدير الكفء التعرف على حاجات أتباعه، والعمل على إشباعها قدر الطاقة.[1]

---

(1) انظر: عبد الرحمن العيسوى، (1998) مرجع سابق.

ملخص الفصل الأول

قدمنا من خلال هذا الفصل مجموعـة تعريفـات ومفـاهيم لـلإدارة، وأهميتهـا في حيـاة الناس التي لا غنى لها عن المنظمات في حياتهـا. بالإضـافة إلى تعريـف المـدير ودوره في إدارة الأداء، وتوضيح أهميته ومهامه، وذلك كبداية لتعريف القيادة الإدارية.

كما تحدثنا عن أساليب الإدارة، وهى ستة أساليب رئيسية، تم توضيح مزايا وعيوب كـل أسلوب منها. بالإضافة إلى عرض مختصر عن أنواع المديرين، ومن خلال هذا العرض؛ تبـين لنـا معضـلة افـتراض أغلـب المـديرين، أن متطلبـات العمـل لابـد أن تتعـارض مـع الاحتياجـات الشخصية للأفراد. وقد تم ختم هذه الجزئيـة بعـدة حقـائق تـؤثر عـلى نجـاح المـدير في أداء مهمته.

وينتقل الفصل إلى الحديث عن القيادة الإدارية بتعريفها، إنطلاقاً من تعريف الإدارة مع عرض خصائصها، كما قدم الفصل إجابات لأسئلة هامة، منها: هل كل مدير قائد؟ هل القيادة علم أم فن ؟، وهل القادة المتميزون قادة بالفطرة أم من الممكـن صـناعتهم؟، هـل مـن عـين مديراً أو رئيساً لأسباب قبلية أو عاطفية أو مصـلحية أو أقدميـة أو لأسـباب أخـرى - دون أن تتوافر له سمات القيادة الحقة -، يمكـن أن يكتسـب بعـض هـذه السـمات غـير الفطريـة أو الموروثة؟، وهل يمكن التفرقة بين المدير والقائد؟

كما تناول الفصل موضوع الكفاءة القيادية وأهميتهـا في حيـاة القائـد الإداري، وخطـورة افتقادها كأول سبل الطابور الخامس للعمل داخـل المـنظمات، مسـتغلاً عـدم كفـاءة القائـد، الذي يحاول إخفاء ذلك بجمع أكبر قدر من المعومات (الصـحيحة والخاطئـة) عـن العـاملين، انطلاقاً من شـكه في العـاملين وعـدم الثقـة بهـم، والنـابع مـن عـدم ثقتـه بنفسـه وبكفاءتـه واستحقاقه لمنصبه، وإحساسه الدائم بأن العـاملين يسـتهينون بـه ولا يقدرونـه نتيجـة لعـدم كفاءته.

وختاماً.. عرض لأهم نظريات القيادة، بالإضافة إلى أنماط القيادة الإدارية في محاولة للإجابة عن سؤال مركزي معقد؛ وهو: أي الأنماط القيادية تمكن سلوك القائد الإداري من تحقيق استخدام وتنمية وتوجيه الموارد البشرية والمادية المتاحة للمشروع الاقتصادي ويجعلها منتجة؟، مع عرض لأهم صفات وسمات القائد الإداري الكفء.

الفصـــل الثاني

الجانب النفسي
للقائد والعاملين

الفصل الثاني
الجانب النفسي للقائد والعاملين

الجانب النفسي للقائد الإداري:

تأتى أهمية التعرف على الجوانب النفسية للقائد وأتباعه من العاملين، من تعقـد الظـاهرة السلوكية؛ حيث تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والوراثية والمكتسبة، فضـلاً عـن العوامل الاجتماعية والاقتصادية والصحية والمزاجية، وغير ذلك من العوامل التـي تتـداخل في الظاهرة السلوكية.

لذلك على القائد أن يفهم نفسية أتباعه، وطبيعـة دوافـع سـلوكهم وحاجـاتهم النفسـية والاجتماعية والمادية، وطرق تفكيرهم، وكيفية إقناعهم والتأثير فيهم من خلال مـا يملكـه مـن مهارات قيادية، وأولها معرفة طبائع الناس، وميزات وخصائص المجتمع والقيم السـائدة فيـه، وتأثير العلاقات الشخصية والاجتماعية على بيئة العمل الإداري.

ومنهـا أيضـاً التمييـز بـين العـاملين؛ مـن حيـث تـأثير الحاجـات علـيهم ودفعهـم نحـو العمــل والإنتــاج، لأن- تطمــين الحاجــات الأساســية بالنســبة لهــم لهــا الأهميــة الأولى، والــبعض الآخــر يهــتم بالحاجــات الاجتماعيــة أو النفســية، مثــل التقــدير والشــعور بالمكانــة والاحــترام. فمــن الأمــور المهمــة التعــرف عــلى أهــداف العــاملين التــي يســعون لتحقيقهــا، ســواء كانــت أهــدافاً شــعورية يعــترف بهــا، أو غــير شــعورية لا يــدركها العامــل.

كما يجب معرفة ميول العـاملين واهتمامـاتهم وعقائـدهم وعـاداتهم وتقاليـدهم، والخلفيـة الثقافية التي ينحدرون منها.

فالأمور النفسية لابد وأن توضـع موضـع الاعتبـار، فقـد ازداد الإنسـان حساسـية للأمـور النفسية، وعلى المدير الكفء إدراك حاجات مرؤوسيه والعمل على إشباعها قدر الإمكان.

وبالمثل فإن عـلى العـاملين إدراك الجوانـب النفسـية للقائـد؛ حيـث يسـاعدهم ذلـك في التعامل معه، وتنفيذ متطلبات وظائفهم بسـهولة ويسر، دون صـدام يـؤثر عـلى سـير العمـل ككل.

كما يفيد فهم الجوانب النفسية للإنسان من دوافع وانفعالات ناتجـة عنهـا، المنظمـة في اختيار القادة، وأيضاً في اختيار العـاملين الأكفـاء، ومعرفـة كيفيـة التعامـل معهـم، مـن أجـل تحقيق أهدافها التي أُنشأت من أجلها.

والحقيقة أن الكائنات التي تحيا في مجتمعات تحتاج إلى قادة، فالحاجة إلى وجود قـادة تنبع من النزوع إلى الإتباع، فعلى البشر أن تتبع أو تقود، فالقيادة والتبعيـة تعـد مـن ثوابـت الحياة اليومية.

ويعد (سيجموند فرويد) أول من نبه إلى بعض القيود التـي نخضـع لهـا في تعاملنـا مـع البيئة المحيطة، وأشار إلى أن جزء كبير من إحساسنا بالسيطرة على العالم المحـيط، لـيس أكـثر من وهم، كما أظهر أننا لا نكون واعين تماماً بما يحدث لنا.

لذلك من الصعب تحديد أسـلوب مميـز للقيـادة الناجحـة، فقـد أدى التزايـد الهائـل في حجم الدراسات التي أجريت عن القيادة، إلى الصعوبة البالغة في تحديـد الأسـلوب الأمثـل لهـا، والتي تتحدد حسب المواقف المختلفة التي تتطلب أساليب مختلفة للقيادة.

فدراسة القيادة قديمة قدم جمهوريـة أفلاطـون، وللأسـف فقـد اختـزل كثـير مـن كُتَّـاب الإدارة دراسة القيادة إلى سلسـلة مـن القواعـد والإجـراءات والـنماذج، وفشـلوا أو لم يهتمـوا بتحديد الأسئلة التي يطرحها هذا الموضوع؛ ومنها:

- من الذي سيصبح ومن الذي لن يصبح أبداً قائداً؟
- ما الذي يحدث داخل نفوس القادة؟
- وماذا يحدث في مسحهم النفسي الداخلي؟

إن على القادة إيجاد أكفأ الطرق لتوجيه الطاقات المنتشرة في منظماتهم نحو الهدف المشترك، فعليهم أن يخلقوا من خلال مسرحهم النفسي، رؤية للمستقبل تتناغم مع الوسط الخارجي، لكن عليهم أيضاً التعبير عن هذه الرؤية ومشاركتها وتحقيقها، من خلال توجيه الطاقة العدوانية الموجودة لدى الآخرين حولهم، كما أن عليهم خلق الوسط الذي يمنع من تشتيت الطاقة في حروب على السيادة، وفى الألعاب السياسية الداخلية، كما عليه تشجيع العاملين على المشاركة بآرائهم والانخراط في التفكير الناقد، وأن يستمتعوا بالعمل، وأن يحصلوا على بعض الترفيه.

إن ثقافة المنظمات تعتمد كثيراً على نوع من التعاقد النفسي بين القادة والتابعين، وبدون الإدارة الفعالة للطاقة؛ لن يكون هناك ثقة، والثقة ضرورية لسلامة وحسن أداء المؤسسات، حيث تعتمد على التواصل والدعم والاحترام والعدالة والمصداقية، ولكي يفهم القائد معنى هذه الكلمات، عليه أن يضع نفسه مكان التابع؛ لمعرفة كيف يشعر الشخص في هذا الموقع، إلا أن ذلك يعتمد على التوازن النفسي للقائد. والذي يفرض تحديد مداه طرح عدة أسئلة؛ وهى:

- هل هناك فقدان للحس الواقعي في نظرة القائد؟
- هل يجد القائد عيوباً دائماً في عمل الآخرين؟
- هل يعجز القائد عن تحمل المسئولية الشخصية عن أخطائه؟
- هل يعتقد القائد أن الناس إما معه أو ضده؟
- هل يجد أفراد المنظمة أنفسهم مجبرين على مراقبة الذات، بسبب المشاعر السيئة التي يستجيب بها القائد للأنباء السيئة؟
- هل تكون فرص المنظمة حكراً على الذين لا يقولون سوى نعم؟
- هل يرغب القائد في اتخاذ جميع القرارات بنفسه؟

- هل يجب دائماً أن يكون في دائرة الضوء؟
- هل تنتابه الهواجس بشأن فكرة الآخرين عنه؟
- هل ينتشر الشك وعدم الثقة داخل المنظمة؟
- هل ابتعد القائد كثيراً عن تفاصيل الحياة اليومية للمؤسسة؟
- هل أصبح من الصعب الوصول إليه؟
- هل يبذل الكثير من الانتباه للمظاهر الخارجية للنجاح، ومظاهر الترف الأخرى؟
- هل يرفض التخطيط لتتابع القيادة؟

إذا كانت الإجابة على العديد من الأسئلة بالإيجاب؛ فمعنى ذلك أن هناك أسباب كثيرة للقلق على المنظمة، وأن الحالة النفسية للقائد بعيدة عن التوازن.

والحقيقة أن التاريخ النفسي للقائد لا يعكس تماماً تعقيدات حياته الشخصية، لكن دراسة هذه الحالات تساعد في إيضاح الأنماط المحددة للسلوك القيادي؛ حيث أن معظم استجاباتنا الانفعالية هي مزيج من المشاعر الواقعية والاستجابات (التاريخية)، أو التحولية لموقف متاح، وتنشأ هذه الاستجابات التاريخية من العلاقات المبكرة التي نكونها - مع أول من قاموا برعايتنا؛ أي آبائنا -، ومن الانطباعات النفسية التي نتلقاها وتظل معنا طوال حياتنا.

أما بالنسبة للتابعين فيميلون للنظر بمثالية إلى قادتهم (وهو صدى من الطفولة المبكرة؛ حيث يرغب الطفل أن يعتني به آباء مطلقو القدرة والكمال)، ويعملون على أن يلحقوا بالقائد قدرات ومميزات غير واقعية تماماً، وهذه الطريقة تشعر الشخص التابع بالقوة والحماية.

وفى ذات الوقت تنعكس صورة القائد في عيون تابعيه، وصورة التابعين في عين القائد. والتابعون يطرحون بسهولة خيالاتهم على قادتهم ويفسرون أفعال القادة في ضوء تصوراتهم عنهم، والقادة في علاقة قائد/ تابع يتشكلون جزئياً تبعاً لرغبات تابعيهم.

كما أنهم باعتبارهم رموزاً للسلطة، يعملون على تنشيط استجابات قديمة من طفولتنا، ويتحولون لمرايا تساعدنا في تكامل إدراكنا لأنفسنا، وفى تركيز إحساسنا المهزوز بهويتنا؛ خاصةً في أوقات الأزمات، وهناك قادة كثيرون لا يمانعون عملية الانعكاس هذه، فنظرات الإعجاب لدى تابعيهم ترضى غرورهم للغاية؛ مما يؤدى بالكثير منهم في النهاية إلى الشطط في إدارة المنظمة.

ورغم ذلك فإن الشخص يحتاج كي يصبح قائداً، إلى ما هو أكثر من أن يكون مرآة تنعكس عليها رغبات الآخرين وخيالاتهم، فمن الصفات المطلوبة:

- القدرة على صياغة نظرة للمستقبل.
- القدرة على اتخاذ القرارات التي غالباً ما تكون مؤلمة.
- استخدام إدارة الانطباعات في مشاركة رؤيته مع التابعين.
- تشجيع التابعين والاحتفاظ بمنظورهم قائماً على الواقع.[1]

القيادة والقدرة:

القيادة هي ممارسة القدرة، وتعتمد طبيعة القيادة على كفاءة الشخص في ممارسة القدرة، ومعاني القدرة تتلمس الانشغالات البشرية الأساسية: القوة والضعف، السيطرة والخضوع، السيطرة والاستسلام؛ أي تحقيق إرادة شخص على حساب الآخرين، وهذه المعاني منفرة تستمد قوتها من الحقائق الخاصة بكوننا بشراً؛ أي أننا نولد معتمدين على الآخرين وأننا حتماً سنموت، حيث يرتبط بقاؤنا وإحساسنا المتنامي بذواتنا ارتباطاً مطلقاً باستخدام القدرة أو انتهاكها، وفى البداية من الأشخاص المؤثرين الذين يتحكمون بنا، ثم بعد نمونا، من أنفسنا أيضاً. فالقدرة بمثابة المخدر القوى، منعش ويحافظ على الحياة ومغرى، والأشخاص الذين

---

(1) انظر: مانفريد كيتس دى فريس، السمات النفسية للقادة، ترجمة: هشام الحناوى (القاهرة: المكتب العربى للمعارف، 2006).

يحصلون عليها يعملون عامةً بجهد كي يحتفظوا بها، وقد لا يكونون بالذكاء الكافي للتخلي عنها. وهذا الإدمان يجلب مجموعة مختلفة تماماً من المشكلات المتعلقة بالقدرة على الأشخاص والمؤسسات.

وتجدر الإشارة إلى أن الميل إلى القدرة على السيطرة، تتحرك بين الخير والشر، مما يجعل القدرة من العوامل المتناقضة في مجال الرغبات البشرية، وغالباً ما يكون الطموح والرغبة في تحقيق التميز الشخصي، والحنين الجارف للظهور، والرغبة الملحة في المبادرة والسيطرة، في النطاق المشروع. إلا أنه من السهل أن تنزلق نحو إفراط مخيف للغاية.

إن القدرة - أي التمكن من إلحاق الأذى أو الخير للبالغين -؛ تؤدى إلى التراخي في الأحكام الأخلاقية، وكثيراً ما تغنى القدرة عن الثقة في علاقات العمل سواء بين الأفراد، أو بين المؤسسات، وفى غياب الثقة تتراكم المشكلات التي لم تحل، وعندما تظهر على السطح تكون عادةً ملتهبة ومشحونة بالانفعالات؛ خاصةً وأن المواجهات في المنظمات غالباً ما تكون عشوائية.

ويلاحظ أن حاجة النرجسيين للقدرة والتباهي والإعجاب؛ تؤدى بالكثير منهم بالفعل إلى مواقع القيادة، وفائدة قيادتهم تتجلى في الإحساس بالإثارة التي يبثونها في مرؤوسيهم، ولكنها غالباً ما تكون مؤقتة سرعان ما تزول، وبعدها يمكن رؤية الجانب المظلم من شخصياتهم، ومنها أن هؤلاء القادة يعتبرون القدرة والمظاهر، أهم من الإخلاص للأداء، ويكون شاغلهم الأساسي هو الحفاظ على موقعهم وأهميتهم وعدم اهتمامهم بحاجات الآخرين، وحاجات المنظمة. كما يؤدى عزلهم للآخرين من صناعة القرار، وعدم تحملهم للنقد، وعدم رغبتهم في التنازلات؛ إلى آثار سلبية حتمية وخطيرة على المنظمة.

إن من الأدوار المهمة للقائد؛ أن يتفهم الحاجات الانفعالية لمرؤوسيه ويستوعبها، وعليه أن يحتوى انفعالاتهم، وذلك لأن فهم شواغل المرؤوسين يعتبر من العناصر

الرئيسية لتشجيعهم؛ حيث يؤدى العجز أو عدم الرغبة في الاستجابة لحاجات المرؤوسين، إلى نشوء التشوش والعدوانية وتكوين ثقافة متشككة، حيث ينتقل انشغال المرؤوسين من العمل، إلى حماية مناطقهم الخاصة، وتكوين جبهات متحاربة وغير متعاونة؛ تنشئ حواجز تمنع الانسياب الحر للمعلومات، حيث يتم التركيز على التقرب من خلصاء المدير (أفراد الطابور الخامس)؛ ونتيجة ذلك كله: غياب التعاون، العمل بشكل أقل من المطلوب، تصاعد الصراعات الداخلية، عدم ثبات استراتيجية العمل؛ مما له أسوأ الأثر على أداء المنظمات.

لذلك على القادة أن يسمحوا بالتعبير عن الانفعالات، وعليهم أن يشعروا أن التعبير عن الانفعالات، لا يؤدى إلى تأثيرات سلبية على مستقبلهم المهني، وأن هناك مساحة للتفكير المتناقض، ولتبادل النقد، ومساحة للخيال، وهذا يتطلب وجود مناخ من الثقة كي تنجح هذه الممارسات.

فالملاحظ أنه حتى أكثر القادة ذكاءً وحنكة، يحيطون أنفسهم بأشخاص يتخلون عن الفردية وروح المعارضة عند مواجهة رئيسهم، فهم لا يقولون شيئاً حتى لو رأوا القائد يتجه بالشركة نحو الهلاك، لأنهم لا يجرؤون على ذلك، والقائد الجيد فقط هو الذي يضع بنفسه ما يمكن تسميته بالتوتر الإبداعي، القائم على المناقشة الصريحة في عرض الحقائق؛ بهدف الوصول إلى حل المشكلات، أو تفادى وقوعها.

والقادة المدفوعون بالنرجسية متجاهلون عادةً الحاجات المشروعة لمرؤوسيهم، فهو نوع من القيادة يتسم بالابتزاز والتبلد. كما أن الكثير من القادة يرحبون بالمتملقين، بل يعتبر بعضهم أنهم يستحقون هذا التملق، فالغرور والعجرفة غالباً ما تصاحب القدرة، وبالنظر للعلاقة بين القادة والتابعين، يعتقد القادة في حقهم المطلق في تجاوز القواعد المقررة، وتكمن المشكلة في كيفية تنبيههم لمؤشرات الخطر الناتج عن غرورهم، ووقايتهم من عدم رؤية إلا ما يرغبون في رؤيته.

إن الغرور من مضاعفات النرجسية الطاغية، والنرجسية باعتبارها من القوى

الأساسية وراء الرغبة في القيادة، والقدرة كثيراً ما تصبح واضحة عند اكتساب القيادة والقدرة، وعندئذٍ نرى كما ذكر فرويد: القائد الذي لا يحب أحداً سوى نفسه، ذا الطبيعة المتسيدة والنرجسي تماماً والواثق من نفسه والمستقل، مثل هؤلاء القادة قد يكونون قصيري النظر، ومستقلين برأيهم لا يقبلون الإقناع ولا النصيحة من غيرهم. وفى كثيرٍ من الحالات يصنعون واقعهم الخاص غافلين تماماً عن التأثيرات السلبية المحتملة لفعلهم هذا؛ مما يؤدى إلى تفاقم الموقف من خلال العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، والتي ليست دائماً عقلانية.[1] «فهناك أزمة في الالتزام، فالناس لا يعملون بكامل طاقتهم وإمكانياتهم، فالهدف هو كسب الرزق، ولكن لا يمنع ذلك من وجود عاملين يقدمون أكثر مما هو مطلوب تماماً، ويسمى هذا الجهد جهد تقديري؛ مما يعطى قوة للمنظمة التي يعملون بها، وعلى القادة تنمية ذلك الجهد وتقديره حتى يستمر وينتشر بين العاملين».[2]

إن من بين ما تشتمل عليه القيادة، اتخاذ قرارات غير سارة تؤثر على حياة آخرين وسعادتهم، ولا يمكن للقادة أن يتجنبوا إيذاء بعض الأشخاص عمداً أو بالصدفة. مما يأخذنا إلى قضية أمية المشاعر، ذلك التعبير الذي ظهر في سبعينيات القرن العشرين على يد (بيتر سيفينيوس) الطبيب النفسي في ولاية بوسطن، ويطلق على الأشخاص العاجزين عن وصف مشاعرهم بالكلمات كاضطراب في التواصل. كما وصفه (هنري كريستال) الطبيب النفسي بأنه العجز عن التفرقة بين الانفعالات المختلفة، كما يتميز أميي المشاعر بالانعزال البارد واللامبالي للآخرين، وهناك افتقاد للملكة الإنسانية في علاقاتهم بالآخرين، والمنظمات الكبيرة قد تكون جذابة للغاية لأميي المشاعر؛ حيث توفر له نوعاً من التنظيم يخفى وراءه سلوك أمية

(1) انظر: المرجع السابق.

(2) Rosen , Robert H ; Paul B. Brown, Leading People, (New York: Penguin Books, 1996), p.6.

المشاعر، بل إن أنواعاً معينة من التنظيم لها القدرة على تخدير المشاعر، وذلك قد ينشط الميول الكامنة لأمية المشاعر لدى العاملين.[1]

القائد والتوازن الشخصي:

لقد صاغ (فرويد) المبدأ الشهير، بأن الشخص الطبيعي هو الذي تكون له القدرة على الحب والعمل، وكان يتحدث عن قدرة الفرد على الارتباط الإنساني، والانتماء للآخرين في السياقين العاطفي والاجتماعي، ويقترح المحلل النفسي (روبن فاين) أن الرجل يشعر بالسعادة إذا استطاع أن يحب بدل الكراهية، وأن يحقق المتعة والإشباع الجنسي، وأن تكون لديه حياة من المشاعر التي يحكمها العقل، وكذلك الدور الفعال في الأسرة والإحساس بالهوية، ويستطيع العمل والإبداع، وأن يكون له دور في النظام الاجتماعي، ويكون قادراً على التواصل، وخالياً بدرجة معقولة من الأمراض النفسية.

وهذا ما يؤكد على أهمية الصحة النفسية للطفل الناشئ، والتي ترتبط بمدى ملائمة استجابات الأم لشعوره المتناقض بالعجز، والإحساس المتضخم بالذات، ودرجة التشجيع والإحباط التي يشعر بها الطفل عندما ينضج، ويبدأ في التعرف على حدود شخصيته، والتي لها تأثير دائم على إدراكه لنفسه وللآخرين، وعلى العلاقات التي يكونها طوال حياته. وأي اضطراب للتوازن بين شعورهم بالعجز، وبين درجة التربية الحمائية التي يتلقونها من آبائهم يشعرهم بالحرج النفسي، والدرجة غير الملائمة من الإحباط الناشئ عن بيئتهم المحيطة، وعن تعاملهم أو عجزهم عن التكيف مع النظام القائم تغذى شعورهم الطبيعي بالعجز، ويستجيبون عادةً بالغضب والرغبة في الانتقام، وفى اكتساب القدرة الشخصية، وكذلك بالخيالات التعويضية في امتلاك القدرة المطلقة، وهذه الآلية تستمر طوال العمر، وإذا لم تحل

(1) انظر: مانفريد كيتس دى فريس، (2006)، مرجع سابق.

داخل الأفراد أثناء نضجهم، قد تعود بشكل مدمر عندما يتولى هؤلاء الأفراد مواقع القيادة.

لذا.. فإن على المنظمات أن توازن في العلاقة بين القادة والتابعين، وللأسف يكون التوازن ضعيفاً مع تقلبات القدرة التي تملأ الحياة المؤسساتية، ويكون من السهل خسران هذا التوازن تماماً، والاستخدام المتعقل للقدرة ضروري لخلق الأهداف المشتركة، وإعطاء معنى الحياة المؤسساتية، لكن الفشل في التعرف على الطبيعة المزدوجة للقدرة؛ أي إمكانية استخدامها بشكل بناء أو هدام، قد يؤثر في تمكن الشخص من إدراك الواقع، وعندما يضيع الإحساس بالتوازن، تحتل الألعاب والحيل السياسية بؤرة الاهتمام في المنظمة.[1]

دور إشباع الحاجات في تحسين السلوك الوظيفي للقائد:

تحظى الحاجات الإنسانية في بيئة العمل باهتمام كبير من قِبَل المنظمات والكُتَّاب والباحثين، «لما لها من أهمية كبيرة في معرفة الأسباب التي تدفع الأفراد للقيام بسلوك معين، والتأثير على سلوكهم وتصرفاتهم وتوجيهها نحو رفع مستويات الأداء، ويتم ذلك من خلال رسم السياسات، ونظم الحوافز التي تعمل على إشباع حاجات الأفراد، ودفعهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة. فإذا لم يستخدم الإنسان، أو العامل إمكاناته وطاقاته الذهنية في العمل، فاللوم لا يقع عليه، بل يقع على المنظمة التي لم تعرف كيف تفجر لديه هذه الطاقات، وتزرع لديه حب المبادأة والابتكار، فالفرد لا يكره العمل، بل يحبه لأنه مصدر رضا وسعادة له، ويسعى إلى تحمل المسئولية، ويتمتع بقدر من التحليل والابتكار، ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، لأنها مصدر إشباع رغباته وتحقيق أهدافه.

---

(1) انظر: المرجع السابق.

وتنتج الطاقة النفسية من أجهزة الحاجة التي تتواجد في الشخصية الإنسانية؛ بمعنى أن دوافع الفرد تظهر نتيجة ظهور حاجاته التي يسعى إلى إشباعها، فالحاجات الإنسانية هي التي تخلق الدوافع إلى السلوك الذي يستهدف إشباع هذه الحاجات. فالدوافع إذن هي البواعث الأصلية لتصرفات الأفراد؛ حيث أن لهم حاجات معينة يريدون إشباعها، وهذا ما يدفعهم إلى إحداث سلوك معين، يخففون به من التوتر الذي أحدثه عدم إشباع الدافع».[1]

لذلك تبرز أهمية التعرف على النفس البشرية، من خلال إدراك الدوافع والانفعالات النفسية، ودورها في رسم صورة لشخصية الإنسان، نستطيع من خلالها أن نعيد صياغتها صياغة سليمة.

إن الأخذ بالتعيين المؤقت بالنسبة للوظائف القيادية،«أوجد ربطاً مباشراً من الاستمرار في تقلد هذه الوظائف، وبين الجدارة ومستوى الإنجاز والقدرة على التطوير، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به نظرية المدرج الهرمي للحاجات الإنسانية، التي أظهرت أن الإنسان يكون مدفوعاً لأداء السلوك الوظيفي المرغوب، إذا كان ذلك هو السبيل إلى إشباع الحاجة لديه إلى الأمان والاستقرار، كما يجب التسليم أن قوة الدافع نحو أداء السلوك المرغوب، وهو التطوير وتحسين الأداء واستمراريته، يتطلب وجود نظاماً سليماً لقياس وتقييم الأداء على درجة عالية من الموضوعية، وفق المسلم به؛ أنه إذا ما شعر القائد أن ارتفاع مستوى الأداء وإحداث التطوير، لم يضمن لهم بشكل مؤكد ومباشر الاستمرار في وظائفهم، فإن ذلك سيسبب لهم نوعاً من القلق، حيث قد تتدخل اعتبارات أخرى في بقائهم؛ ومن ثم يضعف الدافع نحو التطوير والإنجاز.

---

(1) مأمون أحمد سليم دقامسة، مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، (الرياض: مجلة الإدارة، مج 40، ع 4، يناير 2001)، ص 819.

إن القواعد الخاصة بجعل مدة شغل الوظائف القيادية مؤقتة، وتحديد هذه المدة بثلاث سنوات قابلة للتجديد، أوجدت دافعاً نحو التطوير وحسن الأداء للفوز بالتجديد، وبذلك يكون الغرض الأول صحيحاً، وما يجب التأكيد عليه أن فاعلية هذا الدافع يظل محدوداً، مادام هناك هذه النسبة العالية من عدم الاطمئنان لعملية تقويم أداء شاغلى الوظائف القيادية».[1]

والسؤال الآن: ما هي دوافع العمل؟

قبل أن نتعرض لتلك الدوافع، علينا أن نقدم تعريفاً سريعاً للسلوك، والذي يعرف في مجال الدراسات النفسية: بأنه كل استجابة داخلية أو خارجية تحدث نتيجة تعرض الإنسان لمثيرات داخلية أو خارجية، ولذلك يمكن النظر إلى السلوك وتصنيفه كالآتي:

1- سلوك فطرى أو مورث يولد الإنسان مزوداً به، أو على الأقل مزوداً باستعداد عام للقيام به؛ ومن ذلك البكاء، والإخراج، والنوم، والجنس، وهو سلوك عام يشترك فيه جميع أفراد الجنس البشري، بصرف النظر عن الاختلافات الثقافية والحضارية، وهو سلوك غير مكتسب من البيئة.

2- سلوك متعلم، أو مكتسب من التفاعل والاحتكاك بالبيئة الاجتماعية والمادية التي ينشأ الفرد فيها، ومن ذلك التدخين، والقراءة والكتابة، أو السباحة... الخ.

3- سلوك شعوري يدركه الفرد ويعترف به، ويعرف أهدافه ومراميه؛ كذهابه للجامعة بقصد التعلم، أو العمل بقصد الرزق... الخ.

4- سلوك لا شعوري لا يدركه الفرد ولا يعترف به ولا يعرف مغزاه أو أهدافه، مثل فلتات اللسان، وزلات القلم، ونسيان المواعيد، والعُقَد والأمراض النفسية والأحلام... الخ.

---

(1) محمد ماهر الصواف، اتجاهات العاملين بالجهاز الإداري وأثره على دوافعهم نحو التطوير - بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني: القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ديسمبر 1995 - (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1995)، ص ص 67، 68.

5- سلوك حركي ظاهر؛ كالجري، أو المشي، أو الكلام بصوت مسموع.

6- سلوك ضمني مستتر خفي؛ كالتفكير، أو التأمل، أو أحلام اليقظة.

7- سلوك داخلي؛ كإفراز بعض الغدد الصماء.

8- سلوك إرادي؛ كالجري أو المشي، وسلوك لا إرادي؛ كضربات القلب وعملية التنفس، وتقلصات المعدة، وما إلى ذلك.

9- وهناك السلوك السوي الطبيعي؛ كالخوف من الأسد، وسلوك غير سوي أو شاذ كالخوف من الماء، أو الأماكن الواسعة أو الضيقة، وما إلى ذلك.

10- سلوك بسيط؛ كالانعكاسات الأولية كحركة الركبة أو رمش العين، وسلوك معقد؛ كالتفكير، أو قيادة السيارة، وهذا السلوك يصدر عن الكائن الحي بكليته؛ أي بما فيه من قوي جسمية ونفسية وعقلية واجتماعية.

ويؤكد هذا السلوك أن الإنسان وحدة جسمية نفسية عقلية روحية خلقية اجتماعية متفاعلة متكاملة، فالسلوك ظاهرة بالغة التعقيد والتشابك تتداخل فيه العديد من العوامل، فالكائن الحي ينمو ويتعلم ويتفاعل؛ أي يؤثر ويتأثر بالبيئة الاجتماعية؛ كالأسرة والنظم والقوانين واللوائح والعقائد وجماعات الأقران والأعراف والتقاليد والعادات والمُثُل العليا، كما يتفاعل مع عناصر البيئة الفيزيقية المحيطة به بما فيها من تضاريس، وظروف مناخية، وما فيها من مظاهر الحضارة المادية، كلها تطبع شخصية الإنسان بطابع معين، فسكان الصحاري يختلفون في سماتهم عن سكان الحضر، وشعوب الشرق تختلف عن شعوب الغرب... الخ.

وما لدى الإنسان من عادات وتقاليد وأفكار ومُثُل وعقائد وطموحات؛ إنما تتركز في دماغه أو جهازه العصبي Hisnervoous System، وكثير مما ندرسه في الإنسان يعبر عنه من خلال تعبيراته الجسمية، أو سلوكه الجسمي.[1]

(1) انظر: عبد الرحمن العيسوى، التربية للطفل والمراهق (بيروت: دار الراتب الجامعية، 2000).

وتجدر الإشارة إلى أن علماء الاجتماع وعلماء النفس «قد بدأوا منذ انتهاء الحرب العالمية الأولى، يجهدون أنفسهم كثيراً لأجل تقديم وتطوير نظريات خاصة عن دوافع العمل، وأثر تطمين حاجات الفرد في زيادة الإنتاج وتطوير العمل نفسه، وقد استخدموا في ذلك طريقة الملاحظة والمتابعة الميدانية لتصرفات وسلوك العاملين في المصانع، ويعتبر (ماسلو) خير من كتب عن دوافع العمل، وهو يرى أن الإنسان يندفع ابتداءً نحو العمل لمواجهة احتياجاته الأساسية الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمان، وعندما تلبى تلك الحاجات، تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية، التي كانت تحوز عليها الحاجات الأولى التي جرى تطمينها (إشباعها)، فتظهر الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى الاحترام».[1]

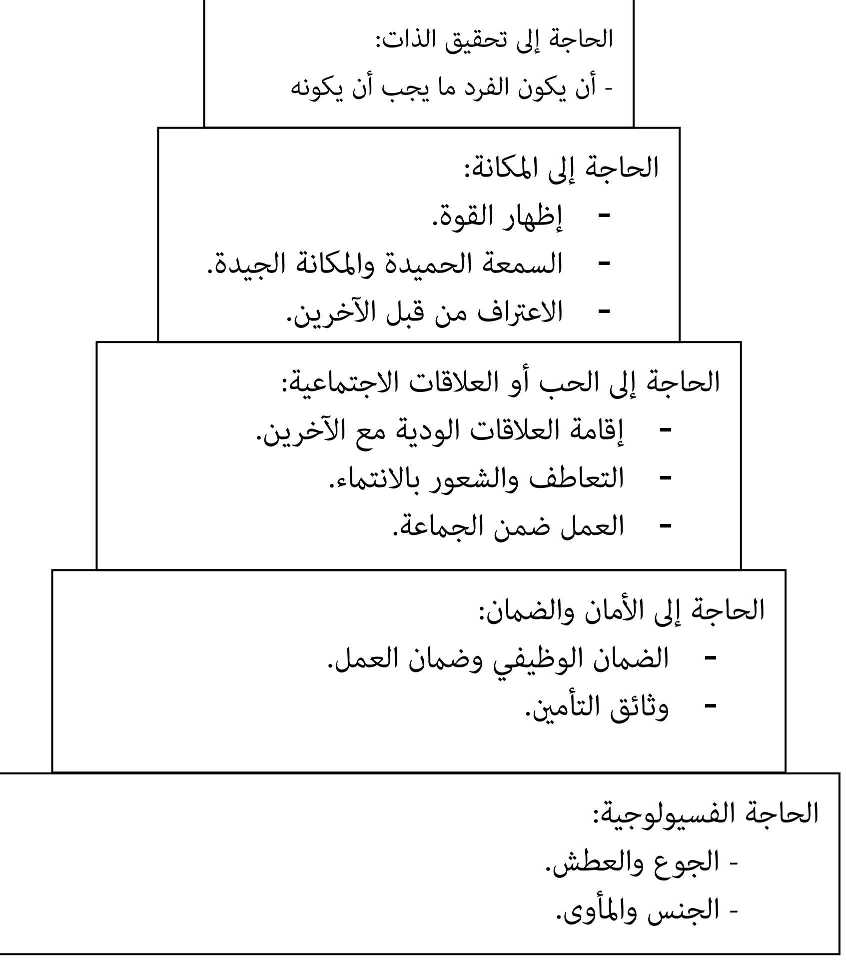
وعندما تكون عندك دوافع وبواعث نفسية، يكون عندك حماس أكثر وطاقة أكبر، ويكون إدراكك أفضل، بعكس إذا كانت عزيمتك هابطة، فلا تكون عندك طاقة، ويتجه تركيزك واهتمامك نحو السلبيات فقط؛ وتكون النتيجة هي التدهور في الأداء.

ولكن ما هي الدوافع؟

دافع بالإنجليزية (موتيفاشن Motivation) جاء مصدرها من الكلمة اللاتينية (Matere) ومعناها يتحرك. ويعرف قاموس (ويبستر Webster) كلمة الدوافع؛ بأنها الشيء الذي يدفع الإنسان للتصرف أو الحركة، ولو قمنا بتحليل كلمة (موتيفاشن Motivation)، نجد أنها مركبة من كلمتين (موتيف «أكشن/ Action + Motive)؛ يعنى التصرف الناتج عن الحركة».[2]

(1) محمد حسن عبد الهادي البياع، مرجع سابق، ص 57.

(2) إبراهيم الفقي، المفاتيح العشرة للنجاح (القاهرة: دار الراية، 2009)، ص ص25، 26.



شكل **(8)** مخطط ماسلو عن تعاقب الحاجات

محمد حسن عبد الهادى البياع، (د.ت) ، ص58.

ويقول (ماسلو) أن الحاجة التي تكون أساسية في وقت معين، تستحوذ على تفكير الإنسان العامل وتكون في مقدمة تفكيره، لذلك سيعمل وينظم فعالياته ونشاطاته لأجل الوصول إلى تطمين تلك الحاجة.

ويقول أيضاً أن الحاجة التي تلبى؛ سوف لا تشكل دافعاً للعمل، لذلك فإن

الإنسان دائماً يخلق حاجات جديدة تبرز عندما تطمأن الحاجة القديمة. وقد حدد (ماسلو) خمس حاجات أساسية للإنسان، وقد وضع تلك الحاجات على شكل هرم تتكون قاعدته من الحاجات الفسيولوجية. أما قمة الهرم فتتكون من الحاجة إلى تحقيق الذات.

وقد تم ترتيب الحاجات بشكل متعاقب، فمثلاً يعتبر الجوع حاجة أساسية فسيولوجية، ولكن عندما تتوفر كميات كبيرة من الغذاء في المجتمع المتقدم، ويكون بمقدور الإنسان العادي تطمين حاجاته منه، عندئذٍ تبدأ الحاجات الأعلى، وتستمر بالظهور ما دامت الحاجات الأدنى يجرى إشباعها باستمرار، ولكن الحاجة التي تطمئن بشكل كلى لا تبقى تمثل حاجة، كما أنه ليس ضرورياً تطمين كل مستوى من الحاجات تطميناً كلياً كي تظهر الحاجات التالية، لأن الإنسان دوماً في حالة حرمان، وعليه دوماً أن يبذل جهداً وطاقة ليحقق لنفسه الإشباع. وتتدرج الحاجات حسب مفهوم ماسلو كما في الشكل التالي:

أنواع الدوافع:

النوع الأول هو دافع البقاء، ويقول (ماسلو) في ذلك، أن أهم الدوافع للإنسان هو دافع البقاء؛ فدافع البقاء هو الذي يجبر الإنسان على إشباع حاجاته الأساسية، مثل الطعام والماء والهواء؛ بحيث إنه لو كان هناك أي نقص في أي من حاجاته الأساسية، فهناك دافع أساسي داخل جسم الإنسان، يقوم بتنبيه المراكز العصبية في المخ بخصوص هذا النقص، ومع سرعة تحرك الخلايا العصبية، ينشط الإنسان جسمياً ليصبح عنده الدافع للقيام بعمل ما يلزم لإشباع هذا النقص، وعند تحقيق ذلك يعود الجسم لحالته الطبيعية.

النوع الثاني هو الدوافع الخارجية: هذا النوع من الدوافع يكون مصدره العالم الخارجي، فقد يكون محاضراً ممتازاً أو أحد الأصدقاء أو أحد أفراد العائلة أو رؤسائنا في العمل... الخ، ولكن مشكلة الدوافع الخارجية تكمن في أنها تتلاشى بسرعة.

وللأسف يعتمد الإنسان اعتماداً كبيراً على الدوافع الخارجية؛ حتى يشعر بتقدير رؤسائه وأصدقائه وأفراد عائلته، فنحن دائماً نحتاج لرضا الآخرين، ونحب دائماً أن نكون مقدرين، ونريد أن ينظر الناس إلينا نظرة احترام؛ حتى نشعر بقيمة أنفسنا، وقد يكون ذلك سبباً في أننا أحياناً نتصرف تصرفات لا تتطابق مع رغباتنا، ونقوم بأشياء لا تكون بالضرورة نابعة من دواخلنا.

النوع الثالث من الدوافع هو الدوافع الداخلية: هذا النوع من الدوافع هو أقواها وأكثرها بقاءً؛ حيث إنك بالدافع الداخلي تكون موجهاً عن طريق قواك الذاتية التي تقودك؛ لتحقيق نتائج عظيمة.[1] فالدافع الوحيد الذي يفلح هو الدافع الذاتي، فعندما تقوم بعمل ما لأنك تريد ذلك، فإن دافعك إليه يستديم من تلقاء نفسه. فلن يقتضى الأمر ضربك بهراوة لكي تقوم به، ومن بين المسؤوليات الأولية للمدير، أن يغير مشاعر مرؤوسيه من (مضطر إلى ذلك) إلى (أريد ذلك).

كما أن المدير الجيد هو الذي يتوصل إلى إتمام العمل، عن طريق اكتشاف الكيفية التي يستجيب بها مختلف الناس. فإذا كانوا من أصحاب الدوافع الذاتية، فيكون لديهم دافع ذاتي إما لإتمام العمل، أو لمجرد الفراغ منه. إنهم يتجاوبون بطرق مختلفة، وأنت بحاجة إلى فهمهم بدرجة كافية؛ لكي تعرف كيف يتجاوبون، ومع ماذا؟

وبعض الناس لديهم دافع ذاتي بفعل إمكانية الترقي، فحالما يرون علاقة بين أدائهم الراهن وبين ترقية ما، فإنهم يجتهدون لكي يكون أداؤهم على قمة الكفاءة، ويلتمسون آخرون رضاء مدرائهم؛ وحيث إن الأداء المُرضى هو الطريقة التي يحصلون بها على هذا الرضا، فإن هذا هو السبيل الذي يسلكونه، على أن آخرين يحبون التنافس مع قرنائهم بطريقة ودية، إنهم يريدون أن يكونوا أصحاب أفضل أداء في المكان؛ ومن ثم يجدون في العمل السبيل لبلوغ مأربهم.

---

(1) انظر: إبراهيم الفقي، (2009). مرجع سابق.

وكثير من الناس يعملون ببساطة من أجل النقود، والطريقة التي يحصلون بها على المزيد من النقود؛ هي أن يؤدوا عملهم بشكل طيب لكي يحصلوا على أقصى ما يمكن في الزيادة المقبلة في الأجور.

ويجد آخرون كثيرون قدراً كبيراً من الاعتزاز الشخصي في أداء أي شيء يعملونه بطريقة جيدة، وعلى حسب أحوال سوق العمل، فإن عدداً من الناس سيجدّون في العمل لتجنب البطالة.

وبعض العمال يدخلون مشاعرهم إزاء الأسرة في اتجاههم حيال العمل، إنهم يريدون أن يكونوا قادرين على توفير المزيد للأسرة، وهو ما يتطلب المزيد من النقود.

لذلك فإن معرفة الكيفية التي تصل بأداء من يعملون تحت رئاستك إلى الحد الأقصى بواسطتها، جزء دائم ومستمر من حياتك العملية اليومية، وما لم تكن في وضع غير عادى، فسيكون لديك دوران في العمالة، وهذا الدوران سيجلب لك أفراداً جدداً يجب عليك أن تفهمهم، ويستحق أن تولى إلى التزامك في هذا الأمر تركيزاً خاصاً.

إن الناس الذين يعملون معك يريدون أن يكونوا مفهومين لديك، إنهم يريدون أن يشعروا بأنهم مهمون لك كأشخاص، وليس كقطعة في آلة لإتمام العمل، واهتمامك الصادق بهم سيسطع في كل ما تفعله، فأنت لست بحاجة إلى أن تصبح شخصية أبوية لكي تطمئنهم أنك تفهمهم وتقدرهم، ولست بحاجة إلى أن تضحى بمبادئك فيما يتعلق بنوعية العمل.

حقيقة الأمر؛ أننا نسقط أو نرتفع بفعل تصورنا لأنفسنا، فإذا ما كان لدينا رأى سيء في أنفسنا ونعتقد بأننا سنفشل، فإن عقلنا الباطن يحاول أن يوصلنا إلى هذه النتيجة. وعلى العكس من ذلك، فإذا ما كان لنا رأى جيد في أنفسنا ونظن بأننا سننجح، فإن فرص نجاحنا تتزايد بدرجة كبيرة. وأن ندرك أن في ذلك قدراً كبيراً

من التبسيط، إلا أنه يوصل الفكرة، إن المسألة بالدرجة الأولى تتعلق بالاتجاه، فإن كنت تعتقد أنك فاشل، فإن ذلك هو ما يحتمل أن تكون عليه.

كما ينبغي أن يكون من الواضح، أنك لا تستطيع أن تستعيض بمشاعر النجاح عن المنجزات الفعلية، فلا تستطيع أن تحوز المظهر دون أي جوهر، فذلك رياء وخداع وسرعان ما تتكشف حقيقتك، وفى ذلك ما يسوؤك.[1]

نظرة المدراء لدافع العمل:

يرتبط المدير بشبكة معقدة من التفاعلات التي تربط دوره بالأدوار الأخرى وتكشف دوافع الآخرين. «فالمهمة الأولى للمدير هي: أن يعين العوامل التي تمكنه من الحصول على نموذج صحيح لمعتقدات الجماعة، حتى يكون قادراً على توظيف هذا النموذج لصالح التنظيم.

وما يبعث على الأمل، أنه ليس صعباً التعرف على نموذج معتقدات الآخرين، طالما أننا جميعاً بالغي الاهتمام بالتحدث عن أنفسنا، ومناقشة وجهة نظرنا عن أعمالنا وأعمال الآخرين، ونحن نكشف عن معتقداتنا باستمرار لهؤلاء الذين ينصتون (وليس فقط يسمعون)، وسوف تتحقق الدوافع بمجرد أن يحقق كل من العمل المكلف به الشخص من جهة، وقرارات المدير من جهة أخرى إشباعاً للفرد.

وليس من شك أن نظريات الدوافع كثيرة، وإذا حاولنا أن نستخلص منها إرشادات عملية يهتدى بها المدير، فسوف يتمثل ذلك في توصيته بالحرص على معرفة قيم الفرد والجماعة، وأن يحاول (في حدود ما يتاح له من وقت) التوفيق بين هذه القيم وقيم التنظيم».[2]

---

(1) انظر: لورين ب بيكلر، (1995)، مرجع سابق.

(2) محمد السيد الديسطى؛ سمية محمود حريز، (د.ت)، مرجع سابق، ص ص 163، 164.

(سأجعلك تفعل ما أريدك أن تفعله - وأجعلك تحب القيام بعملك، ولكن حتى لو لم تكن تحبه، فإنك ستفعله - وبالطريقة التي أريدها). في الأساس هذه هي الكيفية التي ينظر بها كثير جداً من المدراء إلى موضوع الدافع، باعتباره كلمة مهذبة لوصف الاستخدام الصحيح للسلطة.

إن من أكبر نقاط قوة القائد؛ قدرته على التوصل إلى تنفيذ المهام، دون أن يضطر إلى الالتجاء إلى استعمال سلطات منصبه، فهو يعلم أن هذه السلطات موجودة، ويستطيع دائماً أن يلجأ إليها، وأن يستعملها إذا ما اضطر لذلك. ولكن، ألا تكون سلطة المنصب قوية بنفس القدر إذا لم استعملها؟ ألا يعنى استعمالي لتلك السلطات أنني يائس وعاجز عن بلوغ مآربي بأي طريقة أخرى، من الواضح أنها تكون مورداً أكثر غنى عندما لا أستعملها.[1]

المعتقدات والاتجاهات والقيم (محركات الشخصية):

القيادة هي القدرة على التأثير وإحداث التغيير، ولذلك فإن التحدي الأكبر فيها يظهر عندما يبدو التغيير شبه مستحيل، وعندما تتحدث عن التغيير من منطلق الشعارات الرنانة والعبارات الحماسية المفتعلة، فالواقع أن معظم الأشخاص سوف يستنكرون الأمر على نحو تام، وإذا لم يكن لديهم أمل؛ أي إذا لم يكن لديهم اعتقاد في النجاح وتوقعه بالمعنى الاصطلاحي للكلمة، فلن يتمكنوا من حشد قواهم الاستثنائية من طاقة وتماسك وصبر ومثابرة؛ وهى أمور مطلوبة لإحداث التغيير.

فالقادة في حاجة إلى إثراء معتقداتهم بأفعالهم وتصرفاتهم، فإذا كانت البداية هي مجرد فكرة نؤمن بها ثم نروج لها، فإن ما يضمن استمرارها وتفعيلها، هو تجسيدنا إياها على أرض الواقع، وعندما نبحث في فلسفة التغيير، فسنكتشف ما يمكن لنا أن نسميه بـ (عناصر الإيمان الأربعة)؛ وهى:

---

(1) انظر: لورين ب. بيكلر، مرجع سابق.

1- يجب أن يؤمن القادة بأنفسهم وبقدرتهم على إحداث التغيير.

2- يجب أن يؤمن القادة أن الأفراد الذين يعملون معهم قادرون على التغيير.

3- يجب أن يحث القادة الأفراد لديهم بأفعالهم وتصرفاتهم: وذلك بتجسيدهم للمعتقدات والقيم أمامهم - عامل القدوة -.

4- يجب أن يبعث القادة في نفوس أفرادهم الإيمان بأنفسهم وقدراتهم: ويمثل هذا الأمر بالعديد من الطرق، التحدي الأصعب بالنسبة للجميع، ولكن أفضل الطرق للوصول إلى ذلك هي (النمذجة) أو محاكاة الأدوار، قبل أن يؤمن الأفراد بأنفسهم عليهم محاكاة أدوار غيرهم من الأشخاص، الذين تغلبوا على العقبات نفسها ونجحوا في تحقيق التغيير نفسه.[1]

ينبغي على شخص ما - أو عادة مجموعة من الأفراد الرئيسين - عند أعلى المستويات،«أن يعرِّفوا أو يصفوا القيم التي تزعم المنظمة أو منشأة الأعمال أنها تؤمن بها (والتي ينبغي أن تحكم سلوكها ومساءلتها ومسئوليتها). ولكي يقوموا بتوجيه أعمال متماشية ومنسجمة مع هذه القيم، يجب عليهم تصور رؤية لحالة مستقبلية للمنظمة، تتسق مع مفهومها للقيم، ثم إيصالها بوضوح وعلى نطاق واسع، والعمل على ضمان إشراك الأطراف الرئيسية ذات المصلحة وموافقتها عليها. باختصار.. يجب عليهم أن يحولوا ترجمة الرؤية إلى عمل، وهذا دور القيادة».[2]

والحقيقة أنه من الصعب أن تصف شخصاً بأي درجة من الموضوعية، ولو

---

(1) انظر: آلان دويتشمان، قل ما تفعل، وافعل ما تقول.. المبدأ السامي للقائد المتسامي، خلاصات (كتب المدير ورجل الأعمال)، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع» (العدد 446، مارس 2011).

(2) ريد؛ بيتر ج، (2005)، مرجع سابق، ص 66.

نظرنا خلف القناع؛ تصبح لدينا القدرة على اكتشاف (الميكانزم) الذي يخلق هذه الشخصية؛ هذا الميكانزم هو ببساطة: ميل الشخص إلى التصرف بطريقة معينة في ظل موقف معين، وهذا الميل يتكون من أجزاء ثلاثة يمكن أن نشير إليها بأنها: المعتقدات، الاتجاهات، والقيم.

وقد اختلف الكُتَّاب اختلافاً بيّناً حول معنى تلك الألفاظ؛ حيث أن الموضوع معقد بنفس درجة تعقد الطبيعة البشرية، إلا أن هذه الصعوبة يجب أن لا تمنعنا من مواصلة البحث، لأن فهم هذا الميكانزم، هو المفتاح الذي يفتح باباً يتيح لنا فهم وإدراك السلوك، سواء أكان ذلك بالنسبة لسلوك الفرد، أو الجماعة، أو سلوك الجماعات داخل التنظيم.

لذا يمكننا تعريف الأجزاء الثلاثة على النحو التالي:

1- **المعتقدات:**

المعتقد هو القبول - كواقع - لحقائق وقضايا أو سلسلة من الظروف، إنه قناع ثابت وقوى، بدرجة تجعله يؤثر ويمس الاتجاهات والقيم، وذلك لأن المعتقد (من وجهة نظر الشخص) يمثل حقيقة جوهرية، ومن الضروري أن نؤكد على السمة الشخصية الفردية للمعتقد، فهذا من أساسيات تعريفه، وحينما يقول شخص ما: (أعتقد...)، فإنه يقرر ما هو العالم الحقيقي بالنسبة له، وما هو الأساس الذي تنطلق أفعاله منه.

2- **الاتجاهات:**

هي خليط من المعرفة والخبرة والعاطفة، تخلق بواعث دافعة. ويمكن وصف الاتجاهات بأنها مجموعة من المعتقدات الثابتة نسبياً، مختزنة وجاهزة للعمل، تتضمن مشروعات خطط بكيفية التصرف في مواقف معينة.

ويمكن التمييز بين المعتقدات من جهة، والاتجاهات من جهة أخرى؛ من حيث

الشدة والأهمية، ذلك أن بينهما تـداخلاً شـديداً، ويمكـن أن تكـون للاتجاهـات نحـو الأشـياء المختلفة نفس جذور المعتقدات. كما يمكن أن يرجع السبب في وجود المعتقـدات، أو في جـزء كبير من معتقدات مماثلة، إلى اتجاهات نحو أشياء مختلفة.

إن تغيير أو تعديل اتجاه فرد ما، يتطلب تعديل عدد من المعتقـدات التـي هـي أسـاس تكوين الشخص، مما يزلزل إحساسه، بالإضـافة إلى مـا يحـدث مـن تشـوش كامـل ومقاومـة. والسؤال هنا: هل المدير مطالب بإحداث تعديل أو تغيير في اتجاهات مرؤوسيه؟

إن المقدمة الناجحة لإحداث التغيير، تنطلق من قدرة المدير على إدراك هيكل معتقدات الآخرين، وسوف تكون نقطة البدء في ذلك هيكل معتقداته هو شخصياً.

3- القيم:

وهى معتقدات هامة بالنسبة لنا، لأنها تحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها كأفراد، وهى التي نختار في ضوئها الطريق الذي يسلكه كل منا للوصول إلى أهدافه، وباختصـار فـإن القيم هي: معتقدات حول الأهداف، أو معتقدات حول الطرق الموصلة للأهداف.

والسؤال: كيف يصبح المدير قادراً على إدخال التغيير؟

إن المعتقد الذي قد يبدو سطحياً بالنسبة لأحد المديرين، قد يقع قرب المركز، بل تربطه حلقات شتى في نسـق أحـد الـزملاء أو أحـد المرؤوسـين. والمـدير الـذي يفوتـه الإدراك الكـافي للأساس الذي يرتكن إليه معتقد مرؤوسيه.

وعلى المدير أن يتنبه إلى أن نسـق معتقـدات الشـخص الآخـر، يمكـن أن يكـون بـنفس صلابة نسقه، رغم أنهما مختلفان، وأنه لابـد أن يقـدر ذلـك؛ وبصـفة خاصـة حيـنما يفكـر في إدخال تغيير، وفى هذه الحالة فإن أمام المدير طريقان؛ وهما:

1- أن يعيد ترتيب أو تعديل الموقف، ويكيّف الموضوع لنفسه.

2- أن يتسلح بالسلطة الملائمة.

والحقيقة.. قد تبدو هاتان الخطوتان واضحتان، ولكن القيام بهما يتطلب إدراكاً واضحاً للأفراد المعينين، وذلك بالنسبة لأنماط معتقداتهم، واتجاهاتهم وقيمهم، وسوف يكون القائد الماهر قادراً على تحقيق ذلك لا شعورياً. أما الشخص المتوسط، فهو في حاجة إلى إعداد دقيق.[1]

وحتى ندرك ما سبق؛ سوف نحاول فيما يلي تقديم تعريف لمفاهيم (القيمة، النسق، نسق القيم، وأخيراً التربية).

أولاً: القيم:

يقال في اللاتينية (Valeres)، وفي الفرنسية (Valeurs) وفي الانجليزية (Values)، وفي الألمانية (Werte).

جاءت كلمة (قيمة) من الفعل (قام)؛ أي وقف وانتصب واستوى، وقيمة الشيء في اللغة قدره.

وفي اللغات الأجنبية جاءت الكلمة الفرنسية (Valeur)، من الكلمة اللاتينية (Valor)، والتي بدورها جاءت من كلمة (Valere)؛ وتعني (أنا قوي) و(أنا في صحة جيدة). كما تدل أيضا على الشجاعة و البسالة (Vaillance). ولقد تعددت تعاريف العلماء لمفهوم (القيمة)، وفيما يلي عرض لمختلف هذه التعاريف:

1- **التعريف الاجتماعي، والنفس - اجتماعي:**

- عرف (البورت) و (فيرنون) (Allport et Vernon, 1931) القيمة بأنها: اهتمامات معينة نحو أشياء أو مواقف أو أشخاص.

---

(1) انظر: محمد السيد الديسطى؛ سمية محمود حريز، (د.ت)، مرجع سابق.

- عرف ماسلو (M.A.H. Maslow, 1954) مفهوم القيمة على أنه مكافئ لمفهوم الحاجة.
- عرف موريس (Morris, 1956) القيم بأنها: التوجه أو السلوك المفضل أو المرغوب من بين عدد من التوجهات المتاحة.
- عرف آدلر (Adler,1956) القيم بأنها: أشياء مطلقة لها هويتها المستقلة، وهي متضمنة في الموضوعات أو الأشياء المادية أو غير المادية، وهي مفاهيم تظهر من خلال حاجات الفرد البيولوجية وأفكاره التي يتبناها، وهي تكافئ الفعل أو السلوك.
- عرف روزنبرج (Rosenberg, 1957) القيمة بأنها: مفهوم أو تصور للأشياء المرغوبة، ويشعر الفرد من خلاله بالإلزام أو الدافع لاختيار مهنة معينة دون أخرى.
- عرف (شوارتز) (Schwartz) القيم بأنها: تصورات معرفية مرتبطة بثلاث مستلزمات إنسانية كلية (Universelles Exigences Humaines)؛ وهي: الحاجات العضوية، والقواعد الاجتماعية للتفاعل بغرض التنسيق بين الأشخاص، والمطالب الاجتماعية - المؤسساتية لمصلحة وتماسك الجماعة. هذه المستلزمات الثلاث موجودة مسبقا قبل كل فرد، والنمو المعرفي في سن المراهقة، هو الذي يجعل من الممكن تصورها شعورياً في شكل أهداف أو قيم.
- عرف إميل دوركيم (E. Durkheim) القيم بأنها: تقدير للأشياء فقط، إن قيمة الشيء لا توجد في الموضوع، بل فيما يحقق هذا الشيء من آثار تنشأ عنه حسب تقدير الذات الجمعية (Collectif Soi).
- عرف كلكهوهن (Clukhuhn, 1959) القيمة بأنها: تصور صريح أو ضمني يميز الفرد أو الجماعة، ويحدد ما هو مرغوب فيه؛ بحيث يسمح لنا بالاختيار من بين الأساليب المتغيرة للسلوك، والأهداف الخاصة بالفعل.

- عرف جابر عبد الحميد (1968) القيم بأنها: مفهوم يميز الفرد أو الجماعة التي ينتمي إليها، ويحدد ما هو مرغوب فيه وجوباً، ويؤثر في انتقاء أساليب العمل ووسائله وغاياته.

- عرف حلمي المليجي (1970) القيمة بأنها: عقيدة يفضل المرء أن يكون سلوكه بناءً عليها، أو هي عقيدة توجه سلوك المرء بناءً على رغبته؛ ولهذا فهى معرفية وحركية، فضلا عن أنها ميل عميق مناسب.

- عرف عباس محمود عوض (1994) القيم بأنها: تحدد ما ينبغي أن يكون، وما ينبغي أن يفعل، وما ينبغي ألا يكون، وما ينبغي ألا يفعل؛ وعلى هذا فإن القيم معايير للسلوك، وعلى هذا فإنها تأخذ الشكل المثالي لما ينبغي أن يكون عليه السلوك، وكذلك فإنها قد تأخذ صفة القانون أو العرف إذ هي أتت من التراث. والقيم يمكن اعتبارها شكل من أشكال الاعتقاد لما يراه الفرد تفسيراً للواقع؛ لذلك فلا يمكن أن نفهمها بمعزل عن هذا الواقع، أو عن البيئة الاجتماعية للفرد. والقيم مكتسبة، وهي جوهر مثالي يؤثر ولا يتأثر.

2- **التعريف النفسي للقيم:**

- تعريف أبو الفتوح رضوان؛ وآخرون (1962): القيم عبارة عن التقدير الذاتي للفرد إزاء ما هو صالح أو ممتاز، أو جدير بالإتباع من تصرفات أفراد الجماعة التي ينتمي لها الفرد.

- تعريف سكوت (Scott 1965): القيمة هي مفهوم فردي لعلاقة مثالية، تستعمل لتقييم الحق والباطل، أو الحسن والسيئ في العلاقات الحالية التي يلاحظها أو يتأملها.

- تعريف (ميلتون روكتش) (Rokeach, M 1976): القيمة هي عبارة عن تصورات معرفية لحاجات الفرد والمجتمع، وأن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يمكنه تصميم مثل هذه التصورات.

- تعريف حامد زهران (1977): تعبر القيـم عن دوافع الإنسان، وتمثـل الأشياء التـي توجـه رغباتنـا واتجاهاتنـا نحوها.

- تعريف لويس كامل مليكة (1980): القيم هي مجموعة أحكام يصدرها الفرد على بيئته الإنسانية والاجتماعية والمادية، وهذه الأحكام هي في بعض جوانبها نتيجة تقـويم الفـرد أو تقديره، إلا أنها في جوهرها نتاج اجتماعي استوعبه الفرد وتقبلـه؛ بحيـث يسـتخدمها كمحكات أو مستويات أو معايير، ويمكن أن تتحدد إجرائياً في صورة مجموعة اسـتجابات القبول والرفض، إزاء موضوعات أو أشخاص أو أشياء أو أفكار.

- تعريف شفيق رضوان (1996): القيم هي ذلك العدد القليل من المثـل العليـا الأساسـية، التي يمكن أن تعيننا على تفسير السلوك العقلي للإنسان.

- تعريف نوربار سيلامي (1999): القيمة هي الاهتمام الذي نبديـه لموضـوع مـا، والحـب الذي نحس به نحو شخص معين.

- تعريف قاموس لاروس الكبير (2000): القيمة هي اعتقاد مشترك يخص ما هـو مرغـوب ومفيد؛ بمعنى ما يجب أن يؤمر به أو ينهى عنه من سلوكيات وغايات.

- تعريف ميشـيل بـورن (Michel Born , 2003): القيمـة هـي في الأسـاس مفهـوم ذاتي، وهو ذلك الاهتمام الذي نعطيه لموضوع معين، وهي أيضا التقدير الـذي نوليـه لشـخص معين.

3- **التعريف الفلسفي:**

استخدم مصطلح (قيمة) بمعانٍ عديدة في المجال الفلسفي، ويمكـن تلخيصـها في النقـاط الثلاثة التالية:

- القيمـة كاسـم مجـرد؛ وقـد اسـتعمل مصـطلح (قيمـة) كاسـم مجـرد بمعنيـين: معنـى ضّـيق، وفيـه تكـون القيمـة معـبرة عـن الخـير أو المرغـوب فيـه أو الثمـين، ومعنـى

واسـع وهنـا تشـمل القيمـة: (الصـواب، والواجـب - الإلـزام -، والفضـيلة، والجـمال، والحـق، والقداسة). وهذه المعاني كما نلاحظ كلها معانٍ إيجابية، ويرى الباحثون أن مصـطلح (قيمـة) لا يطلق إلا على هذه المعاني الإيجابية. أما المعاني السلبية مثل الخطأ، وغـير الملـزم، والرذيلـة، والقبح، والباطل وعدم القداسة، فيطلق عليها وصف (عديم القيمة)، وهناك من العلماء مـن يطلق اسم (قيمة) على المعاني الإيجابية والسلبية، مع إضافة صفة (إيجابية) في الحالة الأولى، فيقال (قيمة إيجابية) وإضافة صفة (سلبية) في الحالة الثانية فيقال (قيمة سلبية).

- القيمة كاسم ملموس (محسوس)؛ واستعمل مصطلح (قيمـة) كاسـم ملمـوس (واقعـي)، وهنا كلمة (قيمة) تعني ما يرغب فيه الشخص أو ما يعتقد أنه خير، أو هـي مـا يعتقـد الناس أنه صواب أو واجب (إلزام)، أو حقيقي. كما تشير كلمة (قيمة) إلى ما له قيمـة أو ما يمكن أن يكون ذا قيمة.

- القيمة كفعل؛ واستعمل مصطلح (قيمة) كفعل ويقال (يُقيـّم)، فإذا استخدمت في صيغة المبنى للمعلوم؛ فهي تعني فعل التقـويم، وإذا كانـت في صـيغة المبنـى للمجهـول فهـي تعني نتيجة فعل التقويم. وقد ميّز (جون ديـوي) (Dewey .J) معنيـين للفعـل (يقـيّم)؛ وهما: الأول: يُقيّم؛ أي يثمّن أو يميل أو يقدّر أو يبقي في الذهن أو يعتز بشيء ما. الثـاني: يُقيّم؛ أي يثمن أو يقدر أو يقوّم مع تضمنه للمقارنة، أو التأمل الغـائبين في المعنـى الأول للفعل (يُقيّم).

4- التعريف الأخلاقي:

- تعريف جوال ويلفار (Joël Wilfert): القيمة هي التي تكون موضوع للتقدير (التقييم) من طرف الشخص، ويكون لها دور في توجيه حياته. وهي معيار خلقي. القيمة تعني ما هو سواء في السلوك الإنساني.

- تعريف (بير): القيمة هي: ما يعتبر صحيحاً، جميلاً، وجيداً وفـق حكـم شـخصي متوافـق نسبياً، مع حكم مجتمع تلك الحقبة الزمنية.

5- التعريف الاقتصادي:

القيمة مرادفة للثمن؛ بمعنى أن قيمة المتاع تعني ثمنـه، وتطلق القيمة أيضاً على ما هـو جدير باهتمام المرء، وعنايته لاعتبارات اقتصادية أو سيكولوجية أو اجتماعية أو جمالية.

وتشير القيم إلى شيء مرغوب؛ أي له منفعة. وفي السوق تقاس قيمة أي سلعة أو خدمة، بقدر وبكمية البضائع والخدمات الأخرى التي سوف تقايض أو تتبادل بها هذه السلعة.

وفي مجال الاقتصاد ساوى المختصون بـين (القيمـة) و(السـعر)، فحـلّ هـذا الأخـير محـل الأولى. وقال (ماركس) بأن العمل هو مقياس القيم كلها، وإن كان العمل في حد ذاته - كشيء مجرد- لا يملك أي قيمة. ولقد شاطر (دوهرنج) ماركس في كون العمـل هـو مقيـاس القيمـة، لكن ربط ذلك بقيمة زمن العمـل المـرتبط بـدوره بوسـائل المعيشـة. وربـط (ريكـاردو) بـين القيمة وكمية العمل، وأكد الرأسماليون على أن العرض والطلب هما اللذين يحددان القيمـة، لكن هذا ليس صحيح؛ لأنهما يحددان درجة انحراف أسعار السوق عن قيمة البضاعة.

6- التعريف السياسي:

القيم تعني المقاييس أو المبادئ التي يمكن الاختيـار مـن خلالهـا بـين البـدائل في مجـرى الفعل؛ بمعنى آخر: أنها العامل المعياري في تحديد الفعل.

ثانيا: النسق:

جاءت كلمة (نسق) من كلمتين يونانيتين هما: (Sun) و(Stema)؛ ومعناهما وضع أشياء بعضها مع بعض في شكل منظم منسق. وتسـتعمل عـدة مقـابلات لكلمـة (Système) منهـا: (سلّم - نسق - منظومة - نظام - تنظيم - بنيـة)؛ وفيما يلي عرض لبعض تعريفات النسق:

- تعريف وارين (Warren, 1943): النسق هو مجموعة من الأشياء أو الوقائع المترابطة فيما بينها بالتفاعل، أو الاعتماد المتبادل.
- تعريف انجلز وانجلز (English & English, 1958): النسق هو عبارة عن مجموعة أجزاء أو عناصر الكل، وهناك علاقات وتفاعلات قائمة بين هذه العناصر، وهي تعمل معاً لكي تؤدي وظيفة معينة. ويختلف النسق في مستوى تعقيده، ودرجة شموليته (من الاتساع إلى الضيق)، وقد تكون أجزاؤه كبيرة العدد أو محدودة.
- تعريف ولمان (Wolman, 1975): النسق هو مجموعة من العناصر لها نظام معين، وتدخل في علاقات مع بعضها البعض؛ لتؤدي وظيفة معينة بالنسبة للفرد.
- تعريف عبد اللطيف محمد خليفة (1987): النسق هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها، لكي تؤدي وظيفة معينة، ويسهم كل منها بوزن معين، حسب أهميته ودرجة فاعليته داخل النسق.

ثالثا: نسق القيم:

يقال في الفرنسية (Système de valeurs). وفي الإنجليزية (Valuesystem). ويسمي (دوركيم) نسق القيم باسم (الشعور الجماعي)، أو (الشعور الجمعي) (Conscience collective).

وفيما يلي عرض لأهم تعريفات نسق القيم:

- تعريف انجلز وانجلز (English & English, 1958): نسق القيم هو مجموعة القيم المترابطة، التي تنظم سلوك الفرد وتصرفاته، ويتم ذلك غالباً دون شعور الفرد.
- تعريف (كاتز) و(ليندجرين) (E. G. Katz, 1968. Lindgren, 1973): نسق القيم هو عبارة عن مجموعة الاتجاهات المترابطة فيما بينها، والتي تنظم في شكل بناء متدرج.

- تعريف كاظم (1970): نسق القيم هو عبارة عن مجموعة قيم الفرد أو المجتمع مرتبة وفقا لأولويتها، وهو إطار على هيئة سلّم تتدرج مكوناته تبعاً لأهميتها.

- تعريف (روكتش) (Rokeach, 1976): نسق القيم هو تنظيم من المعتقدات يتصف بالثبات النسبي، ويحمل تفضيلا لغاية من غايات الوجود، أو شكلاً من أشكال السلوك الموصلة إلى هذه الغاية، وذلك في ضوء ما تمثله من أهمية بالنسبة للفرد.

- تعريف محمد عاطف غيث (1979): نسق القيم هو مجموعة من الأفكار العملية أو من واقع السلوك، كما أنه عملية التقويم التي عن طريقها يمكننا الوصول إلى هذه الأفكار العملية. النسق القيمي هو نموذج منظم للقيم في مجتمع أو جماعة ما، وتتميز القيم الفردية فيه، بالارتباط المتبادل الذي يجعلها تدعم بعضها البعض، وتكون كلاً متكاملاً.

رابعاً: تعريف التربية:

- جاءت كلمة (Education) من الكلمة اللاتينية (Educatio)، وهي من أصل الفعل (Educare)؛ وتعني (يربي) (Eduquer)، ومن الفعل(Ducere)؛ أي (يقود) (Conduire) والحرف الأول (**e**) يعني (بعيداً عن) (hors **de**)؛ وبالتالي تعني التربية في اللاتينية (يقود خارجاً).

- ويقال في الإنجليزية: (Education)، وفي الألمانية: (Erzichung). أما في العربية فقد جاءت كلمة (تربية) من الفعل (ربى)، وربى الشيء؛ أي نماه وزاده، وربى الطفل؛ أي أنشأه وغذاه وثقفه وأدبه. ويقال (ربى الولد) (ربا، يربو)؛ أي زاد ونما. وفيما يلي مجموعة من تعريفات التربية:

- تعريف جون ديوي (J. Dewey): التربية هي الحياة، وهي عملية تكيف بين الفرد وبيئته، وتحويل نشاطاته إلى أفعال تقبلها الجماعة التي ينتمي إليها.

- تعريـف (دوركـيم) (E.Durkheim): التربيـة هـي سـيرورة منهجيـة لتنشـئة الأجيـال الجديـدة، واكتسـاب السـلوكيات التـي تسـاعد عـلى تكيـف الفـرد، مـع محيطـه المـادي والاجتماعي والسياسي.

- تعريـف (بيـار بورديـو) و(باسـيرون) (P. Bourdieu et J-C. Passeron): التربيـة هـي تكوين الأفراد، ورغم أن هذا التكوين يوصف بالحياد والاستقلالية، إلا أنه في الواقـع هـو إعادة إنتاج للنظام الاجتماعي الموجود.

- تعريف جون بياجيه: التربية هي تعلم تدريجي مكيف، وفـق إمكانـات اكتسـاب الفـرد؛ بهدف التنمية المنسجمة لقدراته. والتربية هي فعل منهجـي يمارسـه الراشـد عـلى الطفـل، وفق تدرج يأخذ بعين الاعتبار النضج النفسي والاجتماعي للمتربي (الطفل).

- تعريف جاكلين لافيت (J. Laffitte, 1995): التربية هي تكوين الكائن الـبشري وتكـوين عقله، وتشكيل الفرد ليحقق إنسانيته.

- تعريف نوربار سيلامي (1999): التربية هي فن تنمية خصـائص خلقيـة وذهنيـة وفنيـة وجسدية يملكها الطفل في شكل كامن.

- تعريف ب. كانوي و ب. مسارشميت: التربية هي ظاهرة نشيطة، تتطور على الأقل حتى سن رشد الأطفال.

- تعريف القاموس الأساسي في علـم الـنفس (1997): التربيـة هـي فعـل يهـدف إلى تنميـة قدرات الفرد، التي تقدر إيجابياً من طرف الجماعة الاجتماعية التي يشارك فيها.[1]

---

(1) انظر: http://forum.brg8.com، 2010/7/15.

بيئة المنظمة ودورها في تشكيل السلوك:

إن للمناخ التنظيمي تأثير واضح على إدراكات واتجاهات وسلوكيات أعضاء المنظمة ونتائج أعمالها؛ ففي حالة وجود مناخ تنظيمي سيء، يكون أعضاء المنظمة غير منظمين، وغير(مهذبين) في التعامل مع الآخرين، فضلاً عن عدم الانضباط في أداء الواجبات، وشيوع جو تسوده الشائعات والتجسس وكافة أشكال السلوك الفضولي، والعلاقات الرسمية الباردة التي لا حماس فيها، وعدم الاكتراث بالواجبات والعلاقات، فإن هذا بمثابة مؤشر واضح للمناخ التنظيمي السيئ، والذي يكون بمثابة المسبب الرئيسي لانحدار مستويات الرضا والأداء للعاملين بالمنظمة، ويمكن الاستدلال على خصائص المناخ التنظيمي للمنظمة، من خلال مكوناته الرئيسية التالية:

- القيم والمعايير السائدة في المنظمة.
- المفاهيم والتصورات والمعتقدات السائدة لدى أعضاء المنظمة.
- مستوى الوضوح في العلاقات التنظيمية والإدارية داخل المنظمة.
- درجة التوافق والتجانس والتآلف التنظيمي والوظيفي في المنظمة.
- مستوى تحدد ووضوح المسئوليات والواجبات والتنسيق والترابط بينهم.
- أساليب وطرق التحفيز المادي والمعنوي الفردي والجماعي.
- مستوى وطرق المساندة والتحفيز الإداري لأعضاء المنظمة.
- مستوى الاستعداد للمبادأة والمخاطرة.
- نوع ومستوى الصراعات التنظيمية داخل المنظمة.
- نوع ومستوى الولاء والانتماء لدى أعضاء المنظمة.
- مستوى التماسك والترابط بين أعضاء المنظمة.
- نوع ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء المنظمة.
- التوجه لدى أعضاء المنظمة بشأن مستويات جودة الأداء والمنتجات والخدمات.

- درجة الاستقلالية في التصرف لإنجاز الأعمال حسب المواقف.
- مستوى الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء المنظمة.
- الاتجاه إلى الاستقلالية والعزلة والانفرادية بين أفراد ووحدات المنظمة.
- نوع ومستوى التماسك التنظيمي والوظيفي والمهني داخل المنظمة.
- مدى وضوح وملائمة التوازن بين الجوانب الرسمية، وبين الاعتبارات الاجتماعية غير الرسمية لأعضاء المنظمة.
- مستوى الاستعداد لدى أعضاء المنظمة للالتزام والانضباط، وفق ما تتطلبه أنظمة ومصلحة العمل.
- مدى شيوع روح الفريق والعمل الجماعي لدى أعضاء المنظمة.
- مستوى رضا أعضاء المنظمة عن العمل بالمنظمة، وعن أنظمة الإشراف بها، وعن مستويات الأجور ونظم الترقية والحوافز.
- مستوى إدراك أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم، من خلال تحقيق خطط وأهداف المنظمة.[1]

الضغوط والقلق:

القلق هو «حالة غير محددة للفرد تعبر عن عدم شعوره بالسعادة تجاه المستقبل، وهو يعتبر نتيجة سيكولوجية لتعرض الفرد للضغط ولنقص إشباع الحاجات. كما أنه أكثر الأعراض السيكولوجية الملحوظة لضغط العمل، وتبرز نقطتان أساسيتان للاختلاف بين ضغط العمل والقلق، هما:

1- أن ضغط العمل يعتبر سبباً مباشراً لظهور القلق.

2- في حين أن ضغط العمل له جانبان أحدهما سلبي، والآخر إيجابي، فإن القلق

---

(1) انظر: مصطفى محمود أبو بكر، (2001)، مرجع سابق.

يعبر عن الجانب السلبي فقط لضغط العمل، مثله مثل الإحباط الذي يعبر عن إعاقة الفرد عن الوصول لأحد الأهداف الهامة التي يرغب في تحقيقها، أو منعه من التصرف بالطريقة التي يفضلها للقيام بعمله»[1]، ويعد ضغط العمل السبب الرئيسي والمباشر لحدوث الإحباط. ويمكن تقسيم الضغوط من حيث تأثيرها إلى نوعين:

الأول: الضغوط الإيجابية: وهى الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل للعديد من هذه الضغوط، مثل اجتياز اختبار ما، أو دورة تدريبية معينة للترقي، أو النقل إلى وظيفة أفضل.

ومن مؤشراتها:

1- ارتفاع حجم النشاط وقوته.

2- زيادة الدوافع.

3- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.

4- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.

5- زيادة القدرة على التصرف.

6- زيادة القدرة على التذكر والتركيز والاسترجاع.

7- التفاؤل نحو المستقبل.

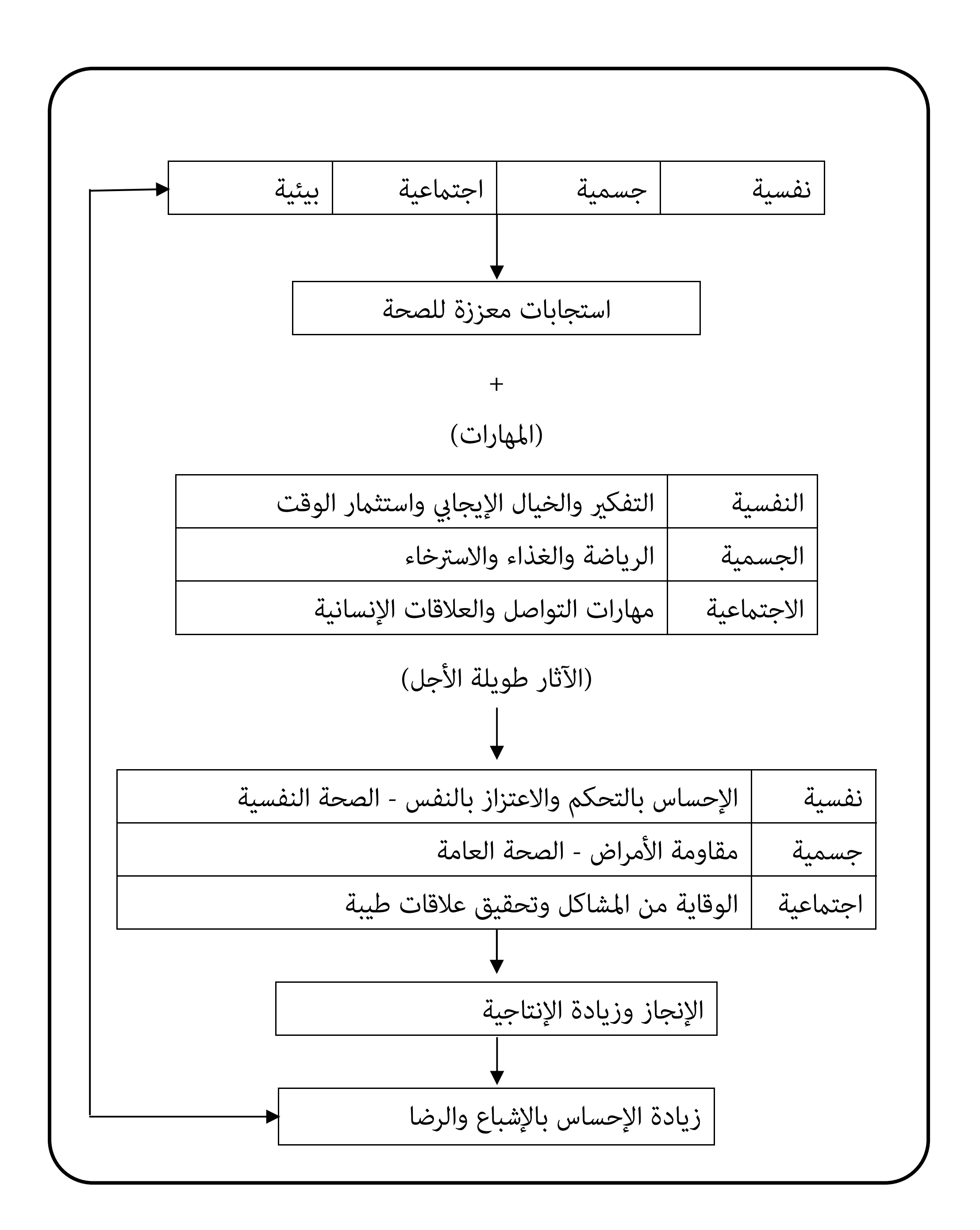
8- توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر.

الثاني: الضغوط السلبية: وهى الضغوط غير المفضلة؛ والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد، وتركز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي.

ويوضح الشكل رقم (9) الآثار الإيجابية للضغوط:

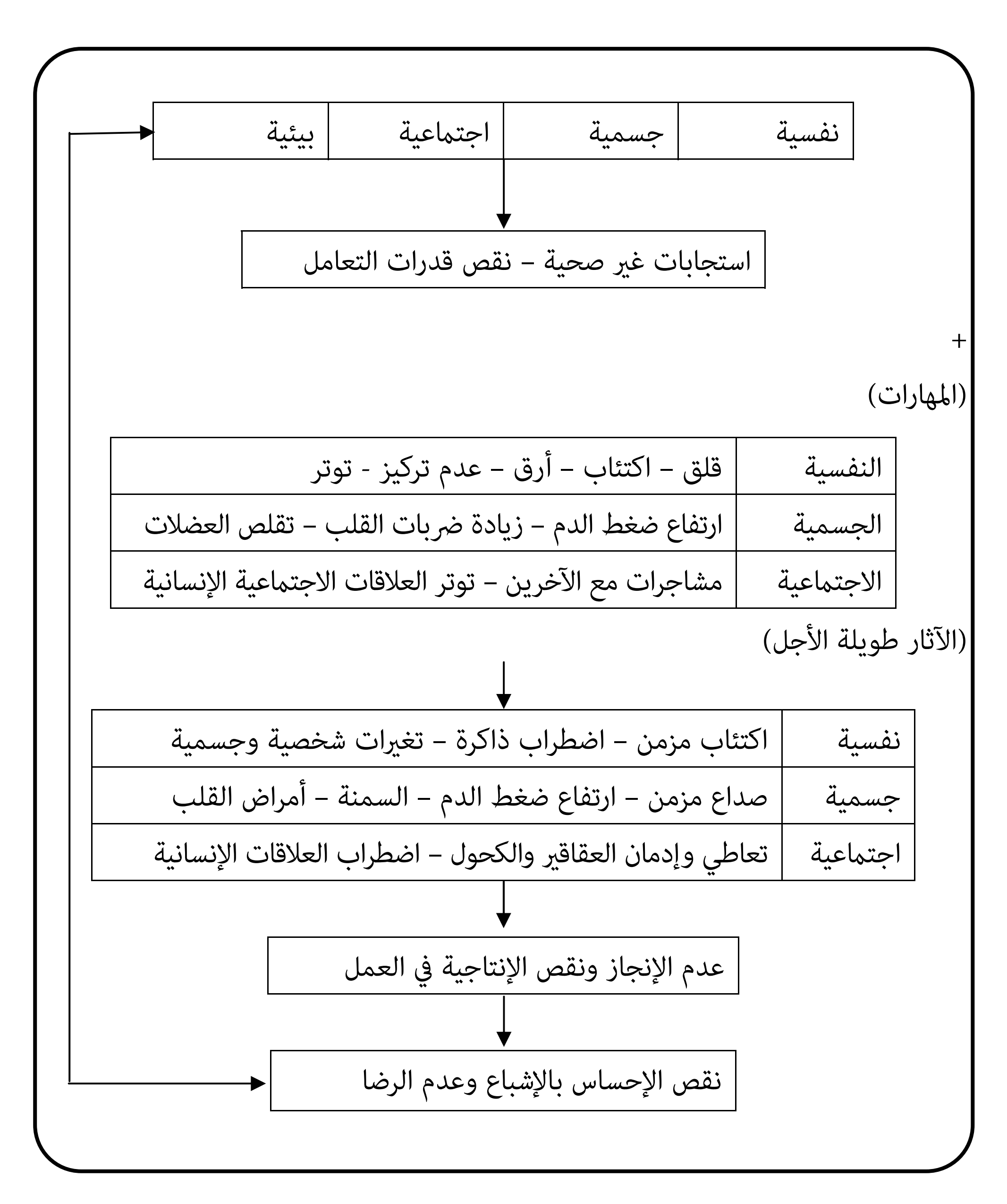
---

(1) Jones, Gray, Organizational Behavior: Understanding Life at Work (Boston: Scitt Foresnan, 1988), p. 468.



شكل (9): الآثار الإيجابية للضغوط

محمد الصيرفي، 2007، ص52.



شكل (10): الآثار السلبية للضغوط

محمد الصيرفي، 2007، ص53.

ويستطيع المدير أن يتعرف على درجة الضغوط الواقعة على العاملين معه، وأن يساعدهم على التعامل مع هذه الضغوط، أو التعرف على مصادرها التنظيمية، ومحاولة علاجها أو التخفيف منها.

إن مساعدة المدير لمرءوسيه على التكيف مع هذه الضغوط؛ يؤدى إلى زيادة فاعلية الأفراد في الأداء، كما يترتب عليه زيادة حجم الضغوط الإيجابية، أنظر شكل (10)الآثار السلبية للضغوط.

ويتضح مما سبق أن:

1- الضغوط لا يمكن تجنبها في كثيرٍ من الأوقات.

2- للضغوط جانبان؛ الجانب الإيجابي المرغوب فيه لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

3- الضغوط السلبية يمكن أن تكون منخفضة غير مؤثرة، أو متزايدة؛ تؤدى إلى مشكلات عديدة.

4- القدر المناسب من الضغوط يتفاوت من شخص لآخر، وتزداد مقدرة الفرد كلما استقر أطول فترة ممكنة في منطقة الضغوط الإيجابية.[1]

وفيما يتعلق بمصادر الضغوط فهي تنقسم إلى:

1- مصادر داخلية:

ويقصد بها تلك المصادر النابعة من داخل المنظمة نفسها، والمتولدة عن أسباب داخلية بحتة؛ وهى منقسمة إلى:

أ - الضغوط الناجمة عن الرمز الإداري (سمعة المنظمة): وهنا يتعين على متخذ القرار أن يحمى الرمز الإداري للمنظمة، من كل ما من شأنه أن يهدد الانطباع الإيجابي عنها لدى الجمهور؛ وبصفة خاصة ما يلي:

---

(1) انظر: محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2007.

- الشائعات التي يطلقها المنافسون عن السلع والخدمات التي ينتجها.
- التغيرات في المواصفات والألوان وتشكيلة المنتجات بالشكل الذي يؤثر على جودتها.
- السياسات التي ترتبط بالبيئة والتلوث الناجم عن نظام التشغيل بالمنظمة.
- الخدمات الأخرى التي يقدمها للجمهور.

ب- الضغوط الناجمة عن النظام الإداري: وهنا نرى أن النظام الإداري يتكون من:

- المدخلات: وتتمثل الضغوط هنا بجودة المنتجات للخامات المتاحة ومدى توافرها عند الطلب.
- نظام التشغيل: وتتمثل الضغوط هنا، في زيادة الفاقد والتالف والمهدر من عوامل الإنتاج أثناء مراحل التشغيل.
- المخرجات: وتتمثل الضغوط هنا، فيما يتعلق بالأسواق ومدى كفاءة وكفاية نظام التوزيع في المنظمة.

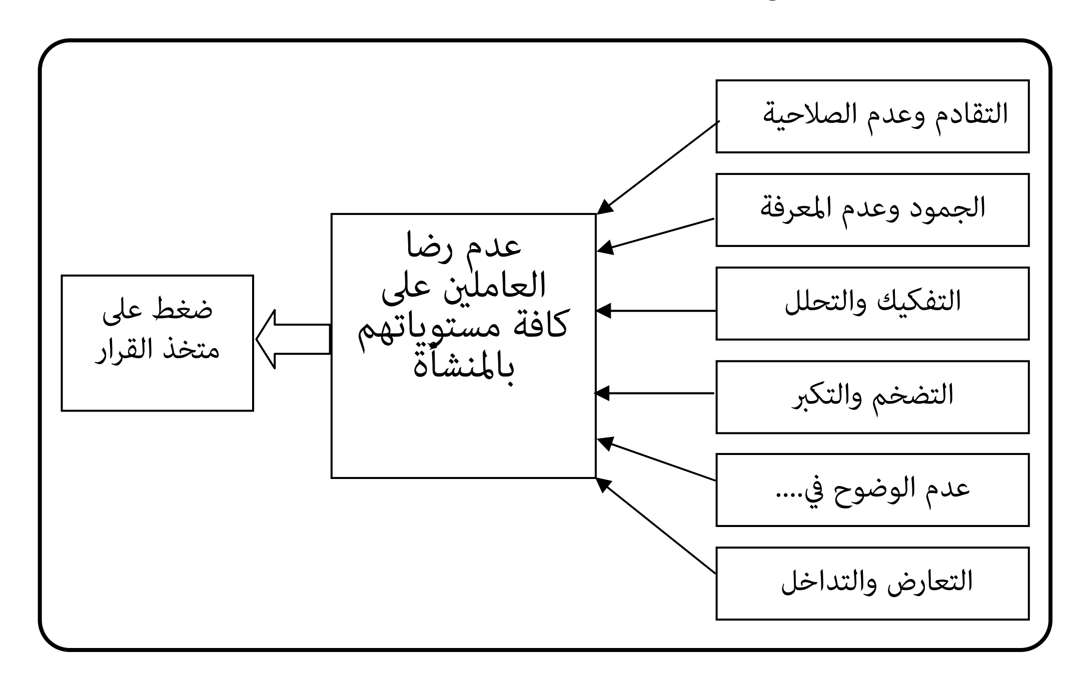
ج- الضغوط الناجمة عن الهيكل الإداري: حيث يوضح شكل رقم (11) أنواع الضغوط التي قد تنتج عن ذلك:

د- الضغوط الناجمة عن الكوادر البشرية؛ وتنتج من:

- كثرة الأعمال.
- الخوف من الفشل.
- عدم توافر دعم كاف.
- اضطراب العلاقة بين الموظف ورئيسه.
- عدم معرفة الموظف لدوره في العمل.

وهكذا؛ فإن مواجهة أسباب ضغوط العمل، يتجه إلى بناء التنظيم الداخلي للعمل بتحديد الأدوار وإيضاح المسؤوليات والأولويات، وتوفير الدعم الكافي لأداء العمل أو المهمة، وتوزيع أعباء العمل على القوى العاملة بطريقة عادلة،

واختيار القيادات الملائمة فنياً وإدارياً للإشراف على فريق العمل، وفهم طبيعة الموظف وإمكانياته وقدراته ومهاراته لتكليفه بالعمل المناسب، حتى تستطيع تحقيق الحد الأقصى من الأهداف المتوقعة، مع الحفاظ على بناء فريق العمل للاستمرار والازدهار.



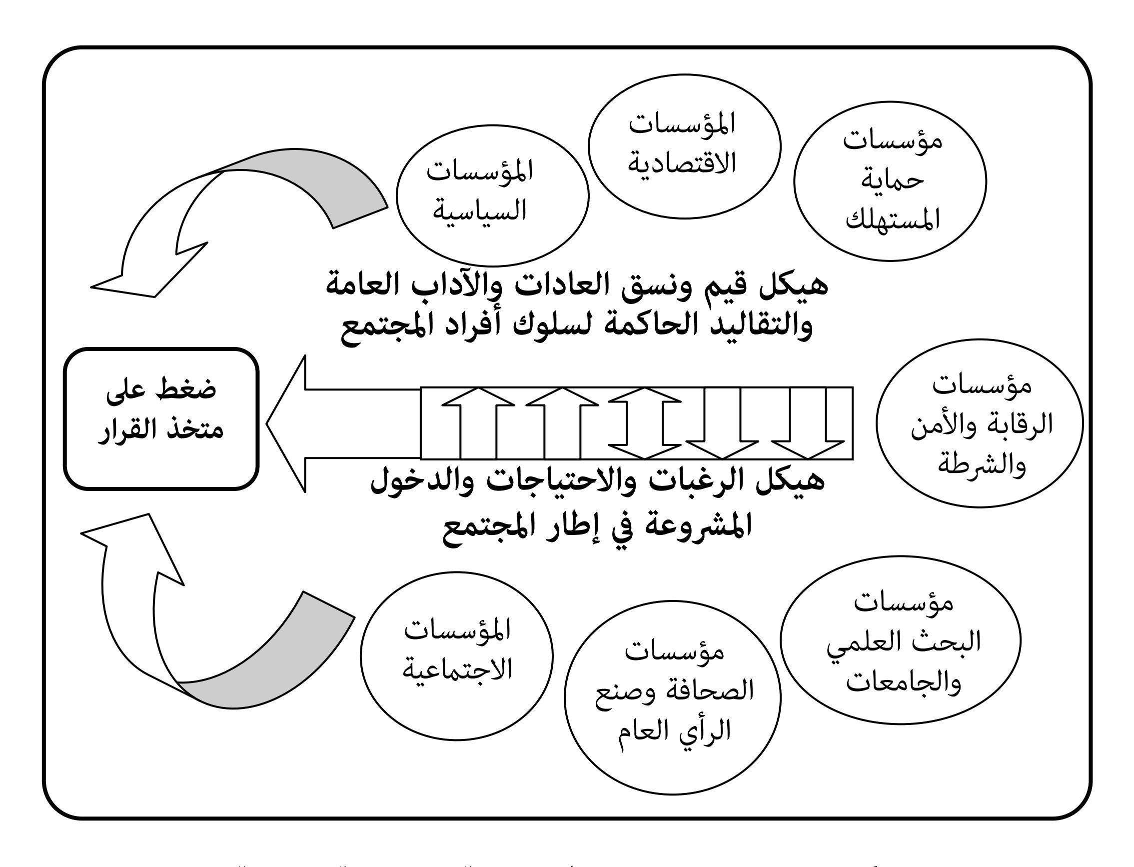
شكل (11) الضغوط الناجمة عن الهيكل الإداري

محمد الصيرفي، 2007، ص70.

2- مصادر خارجية:

يقصد بها تلك المصادر التي تنجم عن البيئة الإدارية المحيطة بالمنظمة، في إطارها العام المتفاعل مع المنظمة والمحيطة بها، ويظهر شكل (12) مصادر تلك الضغوط.

من الطبيعي أن تتفاوت الأعمال من حيث ضغوط العمل، فمن الوظائف التي تعتبر مصدر ضغوط أكثر من غيرها؛ وظائف المديرين والأعمال ذات النوبات أو الورديات المتغيرة ، والأعمال ذات ظروف العمل الصعبة والخطرة . غير أن هناك



شكل (12)**: مصادر الضغوط الناجمة عن البيئة الإدارية**

محمد الصيرفى، 2007، ص74.

مجموعة من الصفات أو الخصائص، التي تجعل الوظيفة أكثر من غيرها قدرة على إحداث الضغط؛ ومن هذه الخصائص ما يلي:

1- كثرة العمل وشدته.

2- عدم استخدام مهارات الفرد وقدراته وطاقته.

3- ظروف عمل خطرة جداً.

4- مسؤوليات عالية بالنسبة لصحة الآخرين ورخائهم ورفاههم.

5- واجبات صعبة أو معقدة.

6- ظروف عمل طبيعية رديئة وغير سارة.
7- صراعات شخصية.
8- اتخاذ قرارات.
9- التغيير التنظيمي.
10- عدم وجود تعاون مع الزملاء والمشرفين.
11- فقدان التحكم والتأثير في ظروف العمل وواجباته (مما يمهد بيئة خصبة لعمل الطابور الخامس).
12- عوامل شخصية.

والسؤال: هل يمكن القضاء على الضغوط؟

من الأمور الجديرة بالتنويه، أن الضغوط لا يكون لها آثاراً ضارة، إلا إذا زادت عن قدر معين، ولذلك نرى ضرورة تبنى مفهوم إدارة الضغوط، وليس القضاء على الضغوط؛ وذلك لسببين هما:

1- حتمية ضغوط العمل: إن ضغوط العمل من الأمور الحتمية التي لابد من وجودها، ولا يمكن من الناحية العملية القضاء عليها، ويرجع ذلك إلى وجود العديد من الأسباب التي تؤدى إلى حدوث ضغوط العمل، مثل الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل وظروف المنظمة والأسباب المتعلقة بشخصية الفرد، وكذلك الأسباب التي تتعلق بجوانب العلاقات الاجتماعية والعائلية للفرد، وعلى ضوء ذلك، يمكن أن نقول أنه طالما أن هناك عمل فلابد من وجود ضغوط.

2- وجود بعض الآثار الإيجابية لضغوط العمل: حيث يمكن القول بأن آثار ضغوط العمل ليس جميعها سلبي، ولكن هناك بعض الجوانب الإيجابية لهذه الضغوط ، فخوف العامل من حرمانه من الترقية أو الحوافز المادية؛ يجعله يبذل جهداً مما يزيد من مستويات الأداء، كذلك فإن القضاء تماماً على مختلف

ضغوط العمل - وهذا افتراضاً نظرياً -، يشكل في الغالب قضاءً على حوافز العمل.[1]

ضغوط القيادة:

الضغط هو نظام التكيف العام لجسم وعقل الإنسان عند مواجهته لمثيرات بيئية، والضغط لا يمثل نقطة معينة، ولكنه مدى ما بين ضعيف وشديد، ويتوقف ذلك على مستوى رد فعل الأفراد تجاه المشكلات.

إذن التكيف هو عملية تحقيق التوازن بين متطلبات جسم وعقل الإنسان، وبين طاقته اللازمة لإشباع تلك الحاجات.

وبالنسبة للقادة؛ قد يكون هذا الأمان أو هذه الطمأنينة شيئاً ضرورياً حتى يحدث التعلم. فكثيراً ما يحس القادة بعدم الطمأنينة، لشعورهم بأن من حولهم يترصدون كل حركاتهم وسكناتهم - وبالتالي فهم لا يخاطرون أبداً لاستكشاف عادات جديدة -، وعلمهم بأن الآخرين يشاهدونهم بعين الانتقاد، يحثهم على أن يحكموا على تقدمهم قبل الأوان، ويختصرون التجربة للتقليل من المخاطرة.

وبهذه الطرق وأخرى؛ تصبح القيادة أمراً مسبباً للإجهاد والضغوط، وقد أظهرت دراسة أولية أجريت على أشخاص لديهم دافعاً كبيراً للقوة - الحاجة ليكون لديهم تأثير-، أن رغبتهم الحقيقية لتلك القوة لها نفس تأثير الاستثارة عليهم، وكأنهم يخضعون لضغط بيولوجي بالفعل، وعندما يزداد إحساس الشخص بالإجهاد، فإن الجسم يستجيب بإفراز مزيد من مادة الأدرينالين والنورأدرينالين؛ وهى هرمونات الإجهاد في الجسم، وهو ما يزيد في ارتفاع ضغط الدم، ويحفز الفرد للفعل أو التصرف. وفى نفس الوقت، فإن الجسم يفرز هرمون الإجهاد الكورتيزول، ويدوم تأثيره أكثر من الأدرينالين.

---

(1) انظر: محمد الصيرفى، (2007)، مرجع سابق.

وعندما يشعر الأشخاص بالإجهاد، فإنهم يتوقفون عن الشعور بالطمأنينة والأمان، فنجد أن هممهم قد ثبطت أكثر في الممارسة العملية على طرق جديدة للسلوك والتصرف؛ فيصبحون أكثر دفاعية، يعتمدون ويعولون على عاداتهم التي تعودوا عليها.

كما أن هناك مشكلة أخرى يثيرها الإجهاد في القيادة: فعندما يكون الإجهاد عالياً ودائماً، فإن المخ يستجيب بإفراز دائم للكورتيزول، والذي يعوق فعلاً التعلم بواسطة تدمير خلايا آمون hippocampus (الموجودة في الدماغ)، والضرورية من أجل التعلم الجديد.

لكل هذه الأسباب؛ فإن التعلم للقيادة يحقق نتائج أفضل في الظروف التي يشعر فيها الأشخاص بالطمأنينة والأمان - ولكن دون الاسترخاء المفرط الذين يفقدون معه دافعيتهم -، هنالك مستوى أمثل من استثارة المخ تساعد الناس على التعلم، وهى الحالة التي يكون فيها الحافز والاهتمام عاليين. فالشعور بالأمان النفسي والطمأنينة؛ يخلق جواً يتمكن الناس فيه من التجريب، دون خطر التعرض لكثير من الإحراج، أو الخوف من عواقب الفشل.

فعندما ترى شخص مثلك يذلل العقبات النفسية أمامه ويركب المخاطر، فإن ذلك يحررك لكي تجرب شيئاً فيه نوع من المخاطرة بدورك.[1]

القائد وأنماط الشخصية:

بوجه عام يتعامل القادة والمديرون في المجال الإداري، مع زملاء ومرؤوسين وأحياناً رؤساء وعمال وجمهور، وهو ما يقتضى «فهم أنماطهم ودراسة أسلوب التعامل معهم وفقاً لسمات وخصائص كل منهم، وإذا كانت دراسة هذا الموضوع

---

(1) انظر: دانيال جولمان؛ وآخرون (2004)، مرجع سابق.

(أنماط الشخصية وخصائصها) يعد أمراً هاماً للعامة في المجتمع؛ فإنه يصبح أكثر أهمية للقادة والمديرين في المجال الإداري»[1]، وللمنظمات في اختيارها للقادة والعاملين الذين يحققون مستوى عمل مرضى، وذلك من خلال اختبارات الاختيار القائمة على سمات الشخصية؛ وفيما يلي عرض لبعض أنماط الشخصية:

1- الشخصية الاجتنابية Avoidant: شخص يميل لاجتناب الآخرين خوفاً من رفضهم إياه وخشية منهم، وهو يفضل دائماً العزلة والانسحاب من المواقف. وعلى مستوى العمل، ينصح بعدم توليه وظائف تحتم عليه التعامل المستمر مع عدد كبير من الأفراد.

2- الشخصية الاعتمادية Dependent: دائم الاعتماد على الآخرين ولا يستطيع تحمل المسئولية، أو اتخاذ قرار. وعلى مستوى العمل، ينصح بعدم توليه أية مناصب قيادية.

3- الشخصية النظامية (الوسواسة) Compulsive: مبالغ في دقته وروتيني في عمله، وهو غير مرن ويصعب تغيير رأيه واتجاهاته، فهو عنيد يصعب إقناعه، كما أنه يتردد في اتخاذ القرار. وعلى مستوى العمل، يصلح في المجال التنفيذي الدقيق، وهو يحافظ على مستوى النظام والأمن ودقة الأداء، وهو ملتزم جداً، ولكنه لا يصلح في مجالات التخطيط والإبداع والاختراع.

4- الشخصية سلبية العدوان Passive Aggressive: يميل للتسويف والتأجيل، لا يعترض ولكن يهرب بالتأجيل، كسول في العمل، كثير الشكوى ويستشعر بظلم وهمي، يسعى لتحقيق عدم الاستقرار لمن حوله. وعلى مستوى العمل، لا يعتمد عليه ولا يركن إليه.

---

(1) محمد شفيق، السلوك الاجتماعي مع تطبيقات في علم النفس الاجتماعي (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002)، ص 111.

5- الشخصية المؤذية للذات (الماسوكية) Self Defeating: يحب التضحية دائماً، يعمل الخير للجميع، يؤدى الخدمات على حساب نفسه، رغم أنه غير مطلوب منه ذلك. على مستوى العمل، يمكن أن يستغل تفضيله للصالح العام وحبه لخير الآخرين، وهو يصلح في المجالات الإنسانية، وعلى العكس، هناك الشخصية السادية Sadistic، والتي تتلذذ بتعذيب وإيلام الآخرين.

6- الشخصية الاضطهادية Paranoia: لا يثق في الآخرين، شكاك، غيور جداً، لا يحب الصداقات، ويسعى لعزل نفسه وأسرته عن الآخرين، يعتقد بخيانة كثير من الناس له، لا ينجح في التعامل مع الناس.على مستوى العمل، لا ينجح في التعاون مع الآخرين والعمل ضمن فريق، وهو يؤتمن على الأسرار ولا يبوح بها أبداً من فرط شكه فيمن عداه.

7- الشخصية فصامية النمط Schizotypal: غريب التفكير، يعتقد أن له قدرات خاصة وخارقة، يؤمن بالجن والخرافات، وهو أيضاً واسع الخيال، شخصية مرضية ويحتاج إلى علاج. على مستوى العمل، لا يعتمد عليه إلا فيما يتعلق بذاته، ويجب السعي لعلاجه.

8- الشخصية الانطوائية (شبه الفصامية) Schizoid: غير اجتماعي لا يحب الاختلاط بالناس، خجول جداً، قريب من سمات الشخصية الاجتنابية مع الفارق، في أن بعده عن الناس ليس خشية منهم؛ ولكن لأنه لا يريدهم. وعلى مستوى العمل، ينصح بعدم توليه وظائف تستدعى تعامله الدائم مع عدد كبير من الأفراد.

9- الشخصية الهستيرية Histrionic: هي أكثر وضوحاً في النساء، وهى شخصية تميل إلى حب الظهور وجذب الانتباه، تتصف بسرعة الانفعال وتقلب المزاج والعاطفة القوية المتغيرة. على مستوى العمل، تصلح في مجالات العلاقات العامة، وفى التمثيل؛ حيث أنها مغمورة بالخطابة والتعبير وتحب المديح والشهرة.

10- الشخصية النرجسية Narcissistic: محب للذات، أناني، يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة، يحب الشعور بالأهمية، يهدف لتولى أعلى المناصب ليتحكم في الآخرين. على مستوى العمل، لا يؤتمن على سر (وهو قريب من الشخصية الهستيرية).

11- الشخصية البينية (الاندفاعية) Borderline: مندفع جداً، يعمل قبل التفكير وهو كثير الندم على أفعاله، يسبب توتراً وشقاقاً ومنازعات مستمرة، لا يملك نفسه عند الغضب. على مستوى العمل، يجب متابعته الدائمة وتحجيم أنشطته الاندفاعية وكبح جماحه.

12- الشخصية الإجرامية (السيكوباتية) Anti - Social: ضعيف لا يتحمل المسئولية، سلوكه ضد المجتمع والأفراد، لا يتعلم من أخطائه، وهو دائم التكرار لها، لا يستجيب للثواب والعقاب، يعادى أجهزة النظام مثل الشرطة، والرؤساء في العمل، يميل إلى الإجرام، متملق، وصولي، نفعي، مادي، يستغل الجميع لتحقيق مصلحته الذاتية على مستوى العمل، يحتاج إلى متابعة مستمرة، وسيطرة وتهديد بالعقاب ومباشرة مع عدم التساهل معه[1]، وإن كنا نفضل فصله، فصاحب هذه الشخصية قد يصنع فوضى في المنظمة يصعب السيطرة عليها.

أثر العواطف والأمزجة على النتائج (أهمية الذكاء العاطفي):

بالرغم من أن العواطف والأمزجة قد تبدو تافهة من وجهة نظر نشاط الأعمال؛ إلا أنها لها نتائج تؤدى إلى إنجاز العمل، فمجرد قلق خفيف لدى القائد قد يعطى إشارة ما، بأن شيئاً ما يحتاج مزيداً من العناية والتفكير الدقيق.

وفى الحقيقة فإن مزاجاً يتسم بالجد وضبط النفس؛ من شأنه أن يكون ذا فائدة كبيرة عند دراسة موقف تشويه المخاطر - كما أن التفاؤل المفرط قد يؤدى إلى

---

(1) انظر: محمد شفيق، (2005)، مرجع سابق.

تجاهل المخاطر-، إن طوفاناً مفاجئاً من الغضب قد يلفت انتباه القائد إلى مشكلة خطيرة. كما أن القلق الخفيف (مثل ما يحصل بسبب قرب انتهاء موعد إنجاز عمل ما)، من شأنه أن يركز انتباه القائد وطاقته، فإن الكرب الطويل قد يدمر علاقات القائد، ويعرقل الأداء في العمل، وذلك بتقليص قدرة المخ على معالجة البيانات والاستجابات بفعالية.

إن المزاج الجيد والمزاج السيئ على حدٍ سواء، ينزعان إلى إدامة نفسيهما جزئياً، بسبب أنهما يحرفان أو يشوهان الإدراك الحسي والذكريات، فعندما يشعر الناس بالبهجة والتفاؤل؛ يرون الضوء الإيجابي في موقف ما، ويتذكرون الأشياء الجيدة المتعلقة به، وعندما يشعرون بالكدر؛ فإنهم يركزون على الجانب السلبي منها.

أما العواطف السلبية - وبخاصة الغضب المزمن، والقلق -؛ فإنها تعطل العمل بشكل قوى وتخطف الانتباه من المهمة المطلوب أداؤها، وعلى سبيل المثال، في دراسة للأمزجة وعدواها في جامعة (ييل Yale) تدعم أداء الجماعات، التي تصنع قرارات إدارية حول أفضل الطرق، لتخصيص العلامات السنوية بشكل ملموس بسبب المشاعر الإيجابية، وتضرر بالمشاعر السلبية، ومن الملفت للنظر، أن أعضاء المجموعة أنفسهم لم يدركوا تأثير أمزجتهم الخاصة.

إن الناس عندما يكونون في حالة نفسية جيدة، يبذلون أقصى ما لديهم، فالشعور الجيد يحفز الفعالية الذهنية، مما يجعل الناس أفضل في فهم المعلومات، واستخدام القرارات الحكيمة في الأمور المعقدة، وأيضاً أكثر مرونة في تفكيرهم، وقد أثبت البحث أن الأمزجة المرحة تجعل الأشخاص يرون الآخرين أو الأحداث، بشكل أكثر إيجابية، وهذا بدوره يساعد الناس على أن يشعروا بتفاؤل أكثر، حول قدرتهم على تحقيق هدف ما، ويعزز القدرة على الإبداع ومهارات صنع القرار، ويعد الأشخاص مسبقاً حتى يكونوا مفيدين بعضهم لبعض.

ويعتمد حاصل ذكاء المجموعة - وهو مجموع أفضل ما لدى كل شخص من

مواهب والتي أسهم بها كلها - على ذكائها العاطفي، كما يظهر في انسجامها، فالقائد البارع في التعاون؛ بإمكانه أن يحافظ على نسق التعاون عالياً، وبذلك يضمن أن قرارات الجماعة تستحق جهد الاجتماع، مثل هؤلاء القادة يعرفون كيف يوازنون تركيز الجماعة على المهمة المطلوب إنجازها، مع الاهتمام بنوعية علاقة الأفراد فيما بينهم، فهم عادةً ما يخلقون جواً حميماً، بل فعالاً من شأنه أن يرفع معنويات كل فرد منهم.[1]

لقد أكد بعض الباحثين على أهمية الإحساس بالأمان العاطفي، الذي توفره علاقات العمل بين الرؤساء وبين المرؤوسين، لتسود الثقة وتتميز العلاقات بين الطرفين بالصراحة والوضوح والشفافية والمصداقية، فيزداد اعتماد بعضهم على بعض في تعظيم الأهداف الاجتماعية للإدارة، ويصبح التزام الرؤساء والمرؤوسين معاً، هو التزام بتحقيق النتائج، وليس التزاماً باللوائح والأنشطة واستيفاء الشكل الإداري، وهذا هو منطق المصداقية الإدارية في العمل، فيعرفها على أنها إحدى الصفات الإنسانية التي تعين المديرين، على توفير المشاركة الحقيقية لمرؤوسيهم في العمل، فبدون هذه المصداقية يصعب الأخذ بالتوجه الديمقراطي في الإدارة.[2]

الذكاء (المفهوم والأبعاد):

الذكاء في اللغة: «هو تمام الشيء. وفى التعامل مع الناس والمواقف: هو تمام الفهم؛ فهم الأشياء والمواقف والناس على حقيقتها. إنه قدرتك على إدراك الموقف كما هو، وليس كما تود أن تدركه.

---

(1) انظر: دانيال جولمان؛ وآخرون، (2004). مرجع سابق.

(2) انظر:

- سيد الهواري، الإدارة الديمقراطية بالأهداف والنتائج، ط3 (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997).
- فتحي إبراهيم محمد أحمد، مصداقية المديرين وفعالية أداء المرؤوسين (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2007).

والذكاء - كتمام الفهم - هو محصلة القدرات العقلية: اللفظيـة، والحسـابية، والتخيليـة، والذاكرة، والملاحظة، وسرعة رد الفعل. وتقوم هذه القدرات عـلى منظومـة مهـارات التفكـير، التي يتعين أن نتحلى بها في الفهم والتحليل والتذكر والربط والاستنتاج».[1]

ولما كان الذكاء هو تمام الفهم،«فإنه أداتـك في تحصـيل واسـتيعاب المعرفـة وفى إنتاجهـا أيضاً؛ ومن ثم يكون القائد الـذكي صـاحب القـدرات المعرفيـة، مـن أهـم مقومـات التميـز في الإدارة، أو إدارة التميز».[2]

وفى هذا النوع من الإدارة، «يستطيع المدير - كقائد - أن يؤلف بذكاء بين ما يـديره مـن موارد، ويهيئ تنسيقاً متكاملاً بين جهود الوحدات التي يقودها لتحقيق الأهداف المخططة.

ورغم تعدد صور الذكاء، إلا أن ما يعنينا منها، هـو الـذكاء العـاطفي (EI) Emotional Intelligence؛ وهو القدرة عـلى فهـم الـذات وفهـم شخصـيات الآخـرين وقـراءة أفكـارهم. القدرة على إدارة فاعلة لعواطف الفرد في علاقاتـه بـالآخرين والتـأثير عـلى عـواطفهم، وعـلى إنشاء وتدعيم علاقات ناجحة معهم، من خـلال فهـم عـواطفهم، واسـتخدام ذلـك في اتصـال ودود وفاعل معهم (حديثاً وإنصاتاً).

ويسهل على صاحب الذكاء العاطفي بما لديـه مـن مهـارات الاتصـال؛ تكـوين الصـداقات بسهولة، وأن يكون موضع إعجاب مـن حولـه، يشـعر الآخـرون بغيابـه إن غـاب فيفتقدونـه، يمكـن التكيف معه بسرعة وسهولة، وهذا ما يسمى بالذكاء الاجتماعي»[3]

---

(1) أحمد سيد مصطفى، (2007). مرجع سابق، ص 17.

(2) على السلمي (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة (القاهرة: دار غريب، 2007)، ص 21.

(3) أحمد سيد مصطفى، (2007)، مرجع سابق، ص ص 20، 21.

وقد قسم جولمان الذكاء الاجتماعي إلى خمس عناصر رئيسية، ويرى أن كل منا يجب أن يسعى لتعزيز قدراته في كل عنصر؛ ومن ثم تتعاظم قدرته على إنشاء وتدعيم علاقات ناجحة مع الآخرين، وهذه العناصر الرئيسية هي:

1- إدراك الذات: القدرة على فهم مزاجك الشخصي وعواطفك.

2- ضبط الذات: القدرة على التفكير المسبق قبل التصرف والتحكم في المشاعر.

3- الدافع: القدرة على العمل الشاق بدأب لدوافع غير المال والمكانة، وفى ذلك بعد هام من أبعاد وتهيئة القدوة والمثل.

4- التقمص العاطفي: القدرة على فهم عواطف الآخرين، واستخدام ذلك الفهم في اتصال فعال بهم.

5- المهارة الاجتماعية: وهى القدرة على إنشاء علاقات ود وتآلف مع الآخرين، وبناء شبكة علاقات اجتماعية مثمرة.[1]

الذكاء في القيادة:

إن مفهوم ذكاء المشاعر؛ والذي يعمل ضمن منظومة الذكاء البشرى، له جذوره التي نمت مع بدايات القرن العشرين، فقد خلص (إدوارد لى ثوراندايك) في العشرينيات والثلاثينيات إلى أن هناك نوعاً من الذكاء عرفه باسم (الذكاء الاجتماعي)؛ وهو تلك القدرة التي تمكننا من فهم الأفراد، والتعامل معهم من منظور العلاقات العامة الإنسانية، كما جاء (روبرت ثوراندايك الابن) بتفسير ثلاثي الأبعاد لنموذج الذكاء الاجتماعي، أبرز القدرات الأساسية للفرد فيما يلي:

1- موقف الفرد في المجتمع من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛ وبصفة خاصة القيم السائدة.

---

(1) انظر:

- Goolman, Daniel , Emotional Intelligence, (new York: Bantan, 1995).

2- المعرفة الاجتماعية لما يدور من أحداث وطريقة التفاعل معها.

3- المعلومات العامة عن المجتمع.

كما تطرق (دافيد ويشلر) في الثلاثينات، إلى تعريف الذكاء بأنه القدرة الكلية للفرد؛ والتي تمكنه من التصرف والتفكير بعقلانية وشكل فعال مع البيئة المحيطة به. كما أشار في عام 1943م إلى أهمية العوامل العقلية والاجتماعية؛ في التنبؤ بالحكم على النجاح المستقبلي للفرد.

وقد توصلت دراسات مركز القيادة بجامعة أوهايو، والتي قادها (Hemphill) وزملاؤه، إلى أن القادة الذين يهتمون بالاعتبارات الاجتماعية، هم القادة الأكثر نجاحاً، وقد مهدت تلك الدراسات إلى ظهور مفهوم مراكز التقييم Assessment Centers؛ لقياس القدرات المعرفية والاجتماعية، ومنها قدرات ذكاء المشاعر، والتي تتضمن مهارات التعامل مع الآخرين والمبادأة والتكيف.

وفى عام 1983م قدم (هوارد جاردنز) مفهوم الذكاء المتعدد، موضحاً أهمية قدرات التعامل والتفاعل مع الآخرين، وكذلك مهارات فهم وتنمية الذات التي لا تقل مقاييسها أهمية، عن مقاييس واختبارات الذكاء العلمي. كما قام (ريوفن بارون Reuven Baron) في عام 1988م بوضع نموذج لذكاء المشاعر في ضوء نظرية السمات الشخصية.

وفى عام 1990م قام كل من (بيتر سالوفى وجون ماير) بتنمية مفهوم ذكاء المشاعر، انطلاقاً من فهمها وقبولها للإسهامات الإدارية للأجيال السابقة من المنظرين والكتاب الإداريين؛ حيث عرّفا ذكاء المشاعر بأنه نوع من الذكاء الاجتماعي، الذي يتضمن قدراتنا على فهم ومراقبة مشاعرنا وعواطفنا، والتمييز فيما بينها، واستخدام المعلومات المنبثقة عن ذلك الفهم كمؤثرات تعيننا على التفكير وتبنى السلوك المناسب، وقد توصلا إلى أن الأفراد الذين حصلوا على نقاط تقييم عالية فيما يتعلق بالقدرة على إدراك وتصور الأحداث، وكذلك القدرة على التعامل مع

الآخرين من خلال فهمهم وتقييمهم لمشاعرهم، فكانوا الأقدر والأفضل في استجاباتهم لعمليات التغيير والتطوير، كما كانوا الأقوى من حيث القدرة على تقوية جسور الاتصال مع الآخرين.

وفى التسعينيات قدم (دانيال جولمان) مفهومه حول ذكاء المشاعر، مشيراً إلى أن نجاح العاملين لا يتوقف بالدرجة الأولى على حاصل الذكاء العلمي؛ وإنما يعتمد بشكل أساسي على رصيد وفعالية قدرات ذكاء المشاعر الخاصة بالفرد، حيث أثبت أن قدرات ذكاء المشاعر تمثل ما يقرب من 85% من العوامل المحققة لنجاح الفرد في تحقيق أهدافه التنظيمية والفردية، ويتفق ذلك مع آراء (هنتر و ستيرنبرج) الذين أوضحا أن معدلات الذكاء العلمي تتراوح فيما بين 10% إلى 25%. أما الباقي فيمكن إرجاعه إلى قدرات الفرد ذات الصلة بكيفية فهمهم لمشاعر وعواطف الآخرين، وكيفية بناء الثقة والتعاون معهم لتحقيق الأهداف ذات الاهتمام المشترك.

مما سبق عرضه من تطور تاريخي لمفهوم ذكاء المشاعر؛ يمكن القول بأن ذكاء المشاعر؛ هو العلم الذي يفسر ويجيب عن التساؤل المهم التالي: لماذا يتفوق بعض العاملين على الآخرين، من حيث تحقيق معدلات الأداء العالية، وذلك على الرغم من تقارب معدلات الذكاء العلمي ومستويات الخبرة والتدريب لديهم؟

إن الإجابة تكمن في قوة ذكاء المشاعر، والذي يمكن تعريفه بأنه: ذلك البعد المنبثق عن والمكمل لمنظومة الذكاء البشرى، والذي يمكّننا من إدارة أنفسنا وعلاقاتنا مع الآخرين، من أجل تحقيق النجاح في حياتنا الخاصة وفى عالم الأعمال، حيث إننا نواجه العديد من الفرص والتحديات الصعبة على المستويين الشخصي والعملي.

ومن هنا؛ فإن ذكاء المشاعر هو العامل الفارق بين الاستمتاع بنجاحنا في الحياة الخاصة والعملية، أو الركون إلى عدم قدرتنا على مزج وإدارة مقومات، ذلك النجاح وجذب الآخرين إلينا، مما يمكّن القائد من قيادة ورعاية الآخرين، ويمكّنه من تحسين مستوى الأداء، بالإضافة إلى تحسين القدرة على الإبداع والابتكار،

وتحقيق روح الفريق واستخراج وتوظيف الطاقات الكامنة لدى فرق العمل، جنباً إلى جنب مع توسيع وتقوية شبكات العلاقات الداخلية والخارجية.

وقد قدم علماء وخبراء الإدارة عدداً من التعاريف المتباينة في أشكالها، إلا أنها تدور حول إدارة المشاعر الإنسانية، ومنها تعريف (دانيال جولمان) بأن ذكاء المشاعر هو: تلك القدرة التي تمكننا من إدراك ومعرفة مشاعرنا ومشاعر الآخرين؛ بغرض تحفيز أنفسنا وإدارة مشاعرنا الذاتية بشكل صحيح، وكذلك من خلال علاقتنا بالآخرين.

أما (كوبر) فيعرف ذكاء المشاعر بأنه: تلك القدرة التي تمكننا من الإحساس بالمشاعر وفهمها، والعمل على استخدامها بشكل فعال كمصدر للطاقة والمعلومات والاتصال والتأثير.

ويرى (جمال الدين الخازندار) أن ذكاء المشاعر هو: تلك القدرة التي تمكننا من الحصول على المعرفة المتولدة عن مشاعرنا ومشاعر الآخرين؛ لغرض استخدامها في تحقيق حياة مهنية واجتماعية ناجحة، ومن التنظير الأدبي لمفهوم ذكاء المشاعر، إلى محاولات تلمس آراء القادة والممارسين الإداريين في بعض المنظمات.(1)

وتتمثل أبعاد الذكاء في مجال القيادة فيما يلي:

1- «أن تفهم خصائص وأقدار الناس الذين يعملون معك.

2- أن تقرأ اتجاهات وسلوكيات مرءوسيك، فتستطيع تصنيفهم كما يفعل الجواهرجي: هذا معدنه ذهب، وهذا فضة، وهذا نحاس...

3- أن تستطيع فهم وكشف من يدعون العمل وهم لا يعملون، ومن يعملون في صمت لكنهم لا يعلنون.

---

(1) انظر: جمال الدين الخازندار، ذكاء المشاعر: مدخل للتميز في القيادة، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).

4- أن تستطيع تمييز مرؤوسيك، أيهم يتحمل المسئولية، وأيهم أعلى قدرة على التعلم، وأيهم يمكن الاعتماد عليه؛ ومن ثم تفويضه أو تمكينه. وهكذا تسهم في تهيئة الصف الثاني، وهو جزء لا يتجزأ من مسئوليتك القيادية.

5- أن تستطيع فهم شخصيات وحاجات ودوافع العاملين، وهذا ضروري ليس فقط لتحديد طبيعة العمل الذي تعهد به لكل منهم، بل لتحديد الحافز الأنسب لكل نمط من شخصيات مرؤوسيك.

6- أن ترى الناس على حقيقتهم؛ فتعطى كل ذي حق حقه.

7- أن تستطيع تقييم أداء العاملين على أساس قدر واف من فهم الشخصيات، وقدر موضوعي سليم لحجم وجودة الأداء، وهكذا تسهم في تهيئة الموظف للترقي أو التطور.

8- أن ترى المواقف على حقيقتها لا أكبر ولا أصغر، حتى تعطيها حقها المناسب من الاهتمام».[1]

إن قدرة القادة على اكتشاف واستغلال طاقات وقدرات العاملين الظاهرة والكامنة، ومساعدتهم في توظيفها وتنميتها، لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال اكتشاف القادة لأنفسهم والوعي بقدراتهم، ومن هنا تبدأ رحلة البحث عن التميز في القيادة، انطلاقاً من الداخل نحو الخارج، حيث ينبغي على القائد أن يتعرف على ذاته، وأن يكون على وعى تام برؤاه وأهدافه وقيمه وتصوراته، صادقاً في أقواله وأفعاله ومشاعره، حتى يستطيع التأثير على الآخرين لتحقيق النتائج المطلوبة.

ولتحقيق ذلك؛ يجب على القائد أن يكون واعياً أيضاً بمشاعر العاملين لمساعدتهم على إدارة تلك المشاعر، وحفز طاقاتهم وبناء الثقة اللازمة للارتقاء بمستويات ومعايير الأداء والخدمة، ويعتمد هذا في جوهره على تصورات القادة لعمليات

(1) أحمد سيد مصطفى، (2007). مرجع سابق، ص ص 24، 25.

تفويض ودعم وتنمية العاملين؛ بغرض إحداث التغييرات والتحسينات الحيوية لاستمرارية النمو والتميز في الأداء.

ومن هنا يتطلب الدور القيادي الجديد، قيام القائد بتوظيف قدرات ومهارات ذكاء المشاعر عند القيام بعمليات التغيير والتطوير الإداري؛ من أجل توجيه طاقات ومشاعر الآخرين نحو تحقيق الأهداف والرؤى المشتركة.

ولقد أثبتت الدراسات أن القادة الذين يتمتعون بمعدلات عالية من قدرات ومهارات ذكاء المشاعر، هم القادة الأكثر نجاحاً في إحداث التغيير وتطبيقه بشكل أكثر فاعلية وسهولة، وذلك لقدرتهم على بلورة وتوصيل أبعاد ورؤى وأهداف التغيير المطلوب إلى فرق العمل، من خلال استخدامهم لقدراتهم في فهم مشاعر العاملين تجاه التغيير ومراقبة المشاعر السلبية، بغرض إدارتها وتحويلها إلى طاقات إيجابية مبدعة، وذلك بواسطة عمليات التأثير والاستماع والإقناع لقبول الرؤى والأهداف والاستراتيجيات الجديدة.[1]

دور القادة في بناء المنظمات وفرق العمل ذكية المشاعر:

من أجل أن تعمل الجماعة بفعالية، فإن فرد ما يجب أن يؤدى وظيفتين رئيسيتين؛ وهما:

1- وظيفة حل المشكلات؛ وتشمل اقتراح الحلول وتقديم المعلومات والآراء.

2- وظيفة اجتماعية؛ وتشمل أي شيء يساعد الجماعة في أداء عملها بسهولة أكثر.

ولقد أوضحت نتائج الدراسات، أن أغلب الجماعات الفعالة تساهم مع القائد في المهام التي يقوم بها، وأيضاً يشاركون في تأدية الوظيفة الاجتماعية.[2]

---

(1) انظر: جمال الدين الخازندار، (2005)، مرجع سابق.

(2) انظر: أحمد إبراهيم عبد الهادى، (1993)، مرجع سابق.

لذلك يجب على كل منظمة الاستفادة من مواردها البشرية على نحو فعال، ولكي يتحقق ذلك، أمام المنظمات ثلاث متطلبات سلوكية يجب تحقيقها؛ وهي:

1- «يجب أن يكون جذب الناس ليس فقط للانضمام للمنظمة؛ وإنما أيضاً للبقاء فيها.

2- يجب دفع الناس لأداء المهام التي تم التعاقد معهم عليها، ويجب أن نفعل ذلك بطريقة سليمة يمكن الاعتماد عليها.

3- ثم تجاوز دور أداء المهام، والدخول في شكل من أشكال السلوك الإبداعي والابتكاري، من خلال تصدى مديري المنظمة لمشكلات العمل وحلها، وتنشيط قرارات القيادة التي تهدف إلى المشاركة، وخيارات الإنتاج، وبذل الجهود لتكون مبتكرة».(1)

لقد لعبت إدارة الموارد البشرية بأقسامها ووظائفها المختلفة، وكذلك قادة العمل خلال القرن العشرين، دوراً كبيراً في تطوير الأداء التنظيمي والفردي، من خلال تطوير وتنمية معايير ومقاييس الأداء المختلفة، وكذلك السياسات والأدلة الإجرائية، وتشجيع البحوث والدراسات لتطوير جودة المنتجات والخدمات.

أما في القرن الحادي والعشرين، فإن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات، هو قدرتها على إيجاد بيئة عمل وثقافة تنظيمية ترتكز على ذكاء المشاعر.

لذا يجب على قادة المنظمات العمل على غرس وتأصيل ثقافة ذكاء المشاعر للمحافظة على العملاء؛ حيث أثبتت بعض الدراسات أن تكلفة الاحتفاظ والبيع للعملاء الحالية، أقل بمعدل يتراوح فيما بين 16-20 مرة، عن معدلات الإنفاق على اجتذاب عملاء جدد.

---

(1) Steers , Richard M. & Others, Motivation & Leadership At Work (New York: The Mc Graw – Hill Co, 1996).P.2.

ولغرس ثقافة ذكاء المشاعر داخل الفريق، يجب تقويته وتحصينه لمجابهة الضغوط والأزمات والتغيرات الداخلية والخارجية، وذلك من خلال مجموعة من المعتقدات والقيم التنظيمية التي تشكل النسيج الثقافي للفريق؛ حيث تشكل مجموعة القيم والمعتقدات، الهوية الثقافية الإدارية للمنظمة، فوجود قيم مثل الانتماء، والالتزام، والتعاون، والاحترام، والثقة، والمصداقية، يلعب دوراً في صياغة وتشكيل سلوك أداء كل من المنظمة والفرد داخلياً وخارجياً.

إن تأصيل تلك القيم بالمنظمة وشعورنا بقوتها، يقودنا إلى الاقتناع التام بسلامة الجهاز المناعي للمنظمة ضد التحديات والتهديدات الداخلية والخارجية، كما أن وجود تلك القيم يمثل معايير وثوابت؛ لقياس درجة تباين السلوك الفعال مقارنة بتلك المعايير؛ وبالتالي يمكن أن تعمل تلك القيم كضوابط داخلية لإعادة التوازن الداخلي للمنظمة وللفرد وتصحيح الاختلالات.

إن فعالية القيم الثقافية التنظيمية بالمنظمة، تتوقف إلى حد كبير على دور القادة في تفعيلها، وتحويلها إلى سلوك ملموس من خلال الدور النموذجي لأولئك القادة، فالكلمات والشعارات المكتوبة وحدها لا تكفى؛ وإنما يقتنع الإنسان بما يراه من سلوك ينطلق من قاعدة صلبة، مكوناتها القيم التنظيمية الصحيحة للمنظمة.

وبالإضافة إلى دور قائد الفريق في إظهار النمط السلوكي الفعال، والذي يعكس جوهر وروح ثقافة ذكاء المشاعر الصحيحة، فإن دور الموجه والمدرب يلعب دوراً مؤثراً في تقوية علاقات الثقة والتآلف، والتعاون الداخلي والخارجي بين أعضاء الفريق[1]، ويتطلب ذلك أن يكون لك رصيداً لا بأس به من الثقة في بنك الأحاسيس.

إن رصيد بنك الأحاسيس، هو استعارة مجازية تصف مقدار الثقة التي تنشأ خلال علاقة، إنه الشعور بالأمان مع إنسان آخر، وأن حساباتك مع الناس الذين تتفاعل

(1) انظر: جمال الدين الخازندار، (2005)، مرجع سابق، ص ص 126، 127.

معهم بانتظام، تتطلب استثماراً ثابتاً ومتصلاً. ولكي تعظم رصيدك في بنك الأحاسيس والمشاعر، عليك أن تقوم بالإجراءات التالية:

1- فهم الفرد: وهو مفتاح لكل إيداع آخر، فأنت لا تعرف ماذا يشكل إيداعاً لشخص آخر حتى تفهم هذا الشخص، والشيء الذي كان يمثل إيداعاً بالنسبة لك، ربما لم يستوعبه ويدركه تماماً شخص آخر على أنه مسألة إيداع.

2- الاعتناء بالأشياء الصغيرة: قليل من اللطف والمجاملات يعد أمراً مهماً للغاية، وقليل من عدم اللطف وعدم احترام بسيط؛ يؤدى إلى عمليات سحب كبيرة من رصيد بنك الأحاسيس.

3- الحفاظ على الوعود: والذي يعد إيداعاً هائلاً في رصيد بنك الأحاسيس، ونقض عهد واحد؛ يمثل سحباً كبيراً من الرصيد.

4- توضيح وتفسير التوقعات: تكمن أغلب الصعوبات في العلاقات، في التوقعات الغامضة والمتنازعة حول الأدوار والأهداف، سواء كنا نتعامل مع سؤال مثل: من يفعل؟ ماذا في العمل؟ فيجب أن نكون واثقين أن التوقعات غير الواضحة، سوف تقود إلى سوء التفاهم والإحباط، وإلى سحب من رصيد الثقة.

5- إظهار النزاهة الشخصية: تولد النزاهة الشخصية الثقة، وهى الأساس للعديد من أنواع الإيداعات المختلفة، وهى تتعدى الصدق، فالصدق هو قول الحقيقة. أما النزاهة هي مطابقة الواقع لكلماتنا. وأحد أهم وسائل إظهار النزاهة الشخصية، هو أن تكون مخلصاً لهؤلاء غير الحاضرين. وبفعلنا ذلك، فإننا نبنى الثقة مع الحاضرين.

6- الاعتذار بصدق عندما تقوم بعملية سحب: إن الأمر يتطلب قدراً كبيراً من قوة الشخصية، فلكي يتم الاعتذار، يجب على الإنسان امتلاك زمام نفسه، وأن يكون لديه إحساس عميق بالأمان والطمأنينة تجاه المبادئ الأساسية والقيم، لكي يعتذر بشكل صادق وغير زائف.[1]

(1) انظر: المرجع السابق.

إن التفاعل المتواصل بين أعضاء الجماعة يخلق نوعاً من المزيج العاطفي، حيث يضيف كل واحد نكهته الخاصة للمزيج، لكن القائد هو الذي يضيف أقوى التوابل، لماذا؟

بسبب تلك الحقيقة الثابتة في نشاط الأعمال؛ الكل يراقب الرئيس أو المدير، فالناس يستمدون أمزجتهم العاطفية من القمة، حتى وإن لم يكن الرئيس مرئياً بشكل مباشر، فإن موقفه يؤثر في أمزجة تقاريره المباشرة؛ فينتشر تأثيره عبر كل الجو العاطفي للمنظمة.

وقد كشفت الملاحظة الدقيقة لمجموعات عمل، طرقاً عديدة يمكن للقائد أن يلعب فيها مثل هذا الدور المحوري في تحديد العواطف المشتركة، وعادةً ما يتحدث القادة أكثر من أي شخص آخر، وما يقولونه ينصت له باهتمام أكبر.

ومن العادة أن القادة هم الذين يبدأون الحديث في موضوع ما، وعندما يعلق الآخرون، فإن ملاحظاتهم تشير في أغلبها إلى ما قاله القائد أكثر من تعليقات أي شخص آخر. بل إن التأثير على العواطف يتعدى أكثر مما يقوله القائد، وحتى عندما لا يكون القادة لا يتحدثون، فإنهم يكونون محط الأنظار أكثر من أي شخص آخر، وعندما يثير الناس سؤالاً أمام الجماعة ككل، فإنهم يبقون أعينهم على القائد ليروا ردة فعله.

وفي الحقيقة؛ فإن أعضاء المجموعة ينظرون إلى ردة فعل القائد العاطفية على أنها الاستجابة الأصح، وهكذا فإنهم يشكلون ردود أفعالهم الخاصة وفقاً لها؛ وخاصةً في الموقف الغامض.

ومع ذلك فإنه ليس كل القادة (الرسميين) في جماعة ما، بالضرورة قادة عاطفيين، فعندما يكون القائد المعين يفتقر للمصداقية لسبب ما، فإن الناس قد يلتمسون التوجيه العاطفي لدى شخص آخر يثقون به ويحترمونه، ويصبح بذلك هو القائد الفعلي الذي يشكل ردود أفعال الآخرين العاطفية.

إن الذكاء العاطفي والتجاوب في مكان العمل، قد يعتمد على المبدأ القديم للتنظيم البشرى لدى الزمرة الأولية، فبشكلٍ ما فإن جماعات الصيد في السهول القديمة لا تختلف كثيراً عن فرق العمل الآن، ففي العديد من الجماعات المتجاوبة، يجد الناس معنى في علاقاتهم وفى تناغمهم مع بعضهم البعض. وفى أفضل المنظمات يشترك الناس في رؤية من هم كمجموعة، تجمعهم كيمياء خاصة، ولديهم شعور بالتناسب والتوافق والتفاهم المتبادل، وشعور بالسعادة في وجود الآخرين.

ولأن مسؤولية خلق تنظيمات متجاوبة ومتوافقة كهذه، تقع على عاتق القادة الأذكياء عاطفياً. فهؤلاء القادة يشركون الناس في اكتشاف الحقيقة حول أنفسهم وحول التنظيم، فهم يدركون حقيقة ما يجرى مثلاً، ويساعدون الناس على تحديد ما هو ضار بالنسبة لبناء قوة التنظيم.

وفى نفس الوقت يجمعون الناس معاً للالتفاف حول حلم ما عما يمكن أن يكون، وخلال ذلك يوضحون للناس طرقاً جديدة للعمل معاً، فهم يبنون التجاوب، ثم يضمنون أن هذا التجاوب يمكن أن يعزز عبر النظم التي تنظم العلاقات والعمل في التنظيم.

ويعتمد الذكاء العاطفي على نوعين من الكفاءة؛ وهما:

1- **الكفاءة الشخصية:**

وتحدد كيفية إدارتنا لأنفسنا من خلال:

أ - الوعي الذاتي؛ وينقسم إلى:

- الوعي الذاتي العاطفي: قراءة الشخص لعواطفه الخاصة، والتعرف على تأثيرها باستخدام (الإحساس الداخلي) لتوجيه القرارات.
- التقويم الذاتي الدقيق: معرفة الشخص لقواه وحدوده.
- الثقة بالنفس: إحساس ثابت بقيمته وقدراته.

ب- الإدارة الذاتية؛ وتنقسم إلى:

- ضبط النفس العاطفي: ضبط العواطف الضارة والاندفاعات.
- الشفافية: إظهار الأمانة والنزاهة والثقة.
- التأقلم: المرونة عند التأقلم مع المتغيرات أو العقبات العارضة.
- الإنجاز: الحافز لتحسين الأداء لتلبية معايير داخلية للامتياز.
- المبادرة: الاستعداد للتصرف واغتنام الفرص.
- التفاؤل: رؤية الجانب المشرق من الأحداث.

2- **الكفاءة الاجتماعية:**

وتحدد كيف ندير علاقاتنا من خلال:

أ - الوعي الاجتماعي؛ وينقسم إلى:

- التقمص العاطفي (الوجداني) الإحساس بعواطف الآخرين، وفهم وجهات نظرهم، وإبداء الاهتمام الفعلي بمشاغلهم.
- الوعي التنظيمي: قراءة التيارات وشبكات القرار والسياسات على مستوى التنظيم.
- الخدمة: إدراك وتلبية حاجات البائع والعميل.

ب- إدارة العلاقات؛ وتنقسم إلى:

- القيادة الرشيدة: التوجيه والتحفيز برؤية واضحة.
- التأثير: إيجاد جملة من أدوات الإقناع.
- تطوير الآخرين: مساندة قدرات الآخرين من خلال التغذية المرتدة والإرشاد.
- الحفز على التغيير: بدء إدارة وقيادة في طريق جديد.
- إدارة الأزمات: حل الخلافات.
- تكوين الروابط: تنمية شبكة من العلاقات والحفاظ عليها.
- العمل مع فريق: التعاون وتكوين روح الفريق.

وفضلاً عن إمكانية اكتساب الذكاء العاطفي وتعلمه من خلال التدريب، فإنه يمكن الاحتفاظ به لفترات طويلة. إلا أن المشكلة الأساسية؛ أنه سرعان ما يتلاشى التحسن الفوري تماماً خلال ثلاثة أو ستة أشهر. فالدورة التدريبية العادية تمر على هذا النحو تقريباً: ينهى الشخص برنامجاً معيناً وهو متحمس وملتزم بالتحسن، ولكنه حالما يعود إلى موقعه في العمل، يجد بانتظاره الكثير من الأعمال والمطالب، فيضيع كل التعلم الجديد منه مثله مثل القديم، وتبدأ علامات التوتر في السيطرة، وسرعان ما تجده يتصرف كما كان يفعل دوماً، وليس بالطريقة الجديدة التي التزم بها في نهاية الدورة التدريبية.

لقد حيرت هذه الظاهرة خبراء الموارد البشرية لعقود طويلة، فقد كانوا يشاهدون مراراً وتكراراً كيف أن متدربين يخرجون من فترة التدريب متحمسين، ثم سرعان ما يصيب نواياهم الحسنة ضمور مع مرور الزمن، بالرغم من أن الدراسات أظهرت أن التغيير الحقيقي يمكن أن يحدث بالتدريب، فإن التغيير في أغلب الأوقات لا يبدو أن يبقى طويلاً، وهو ما يجعلنا نطلق عليه تأثير شهر العسل.(1)

ويرجع ذلك مع الأسف إلى حقيقة التدريب على أرض الواقع، والتي تدور حول نقاط معينة ليست لها علاقة بترقية أداء العاملين وتطوير أدائهم، فالتدريب في أغلبه ليس إلا استكمالاً للديكور الإداري لبعض الجهات، ومجرد أرباح ومكاسب بالنسبة لأغلب جهات التدريب الخاصة والحكومية على السواء، وبمجرد نظرة على حال أغلب الأنشطة التدريبية في الوطن العربي، سوف نجده مجرد إضاعة وقت للعامل ؛ خاصةً وأن فترات الدورات التدريبية عادةً ما تكون فترات تفرغ للعامل، فهي بالنسبة له نزهة يرتاح فيها من أعباء العمل، ويساعده على ذلك الجو العام للدورة التدريبية؛ حيث يشعر أنه ملك متوج كزبون!!، وليس كمتدرب يحتاج إلى

(1) انظر: دانيال جولمان؛ وآخرون، (2004). مرجع سابق.

مركز التدريب لتنمية مهاراته، فالمدرب في المراكز التدريبية يتعامل معه على أساس أنه ولي نعمته، ولا يرغب في إغضابه حتى لا يتم تقييمه من قبل المتدربين، بشكل يمنع مركز التدريب من التعاقد معه مرة أخرى؛ وبالتالي حرمانه من المقابل المادي، خاصةً وأنه كبير جداً في بعض المراكز الخاصة.

ويمكن لأي مهتم أن يتأكد من ذلك بمجرد عمل تقييم للمتدرب في مجال عمله، بل للمتدرب أن يقيّم نفسه بموضوعية لتحديد مدى استفادته من الدورة التدريبية، وهل مناخ العمل يساعده على تطبيق ما تعلمه أثناء الدورة ؟!.

إن حال التدريب الآن يعكس بشكل كبير سوء حالته، فأغلب المراكز أصبحت دكاكين تدريبية، والمدرب فيها أشبه بالمدرس الخصوصي الذي لا يعنيه سوى جمع الأموال من خلال إلقاء الكثير من المحاضرات - ولا ينفع في ذلك وجود بعض المدربين الأكفاء -، لتضيع في النهاية قيمة التدريب وأهميته في رفع كفاءة الأفراد وتطوير أدائهم، والتدريب بهذا الشكل يحطم ما بقى للعامل من أخلاقيات عمل قد تكون لديه من قبل، حينما يشعر بأن العملية كلها عملية ربح ومكسب، وما هو إلا عميل (زبون) يقضى وقتاً للراحة من العمل، ويعود كما كان، وربما أسوأ.[1]

والدليل على ذلك، أنه على الرغم من أهمية التدريب في تنمية العنصر البشرى، فإن المنظمات لا تتوقف إذا افتقدت لنشاط التدريب، صحيح أنها تصبح خارج حدود الزمن وإطاره، وأنها ستتخلف، وقد تصاب بالجمود، وبعدم القدرة على استيعاب الجديد، ولكنها قد لا تتوقف نتيجة قيام الأفراد بالتنمية الذاتية، واحتكاكاهم بالبيئة الخارجية، وتواصل الخبرة فيها بينهم.

ولكن مع هذا فإنه بدون النشاط التدريبي، سيكون احتمال بقاء المنظمة؛

---

(1) للمزيد انظر للمؤلف: التدريب الإداري المبنى على الجدارة (الإمارات: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2012).

منظمة ضعيفة لا تقوى على النمو والتطور.[1] لذلك تحتاج المنظمات لأفراد يقوموا ببرنامج تنمية قيادية مناسباً للكل، فالمشاركين لا يقومون بالتحركات والتنقلات، إلا إذا كانوا فعلاً يرغبون في التعلم.

من كل ذلك نخرج بحقيقة هامة؛ وهى أن القادة يصنعون ولا يولدون، فعلى الرغم من أنه يبدو أن القادة موهوبون بالفطرة، لأنهم اكتسبوا قدراتهم القيادية بشكل ضمني، فما من أحد منهم ولد على معرفة مسبقة بكيفية قيادة فريق، أو تطوير نقاط القوة لدى الآخرين. فقد تعلموا ذلك. والقادة العظام يصنعون، وهم يكتسبون تدريجياً طوال حياتهم الشخصية والمهنية، الكفاءات التي تجعلهم فعالين بهذه الدرجة، فتلك الكفاءات يمكن أن يتعلمها أي قائد، وفى أي مرحلة.

وتحدى التمكن من القيادة، مهارة مثل كل المهارات، فأي شخص لديه الإرادة والحافز بإمكانه أن يتحسن في مسألة القيادة، وقد وجد أنه طوال المسيرة المهنية، يميل الناس لتطوير قوة أكثر في قدرات الذكاء العاطفي - فهم يتحسنون مع التقدم في السن -، وهذا يتضح في التقييم الذاتي الأفضل مع التقدم في السن، أيضاً في تقييم الآخرين لهم، وهو ما يتحسن أيضاً بمرور الزمن.

إلا أن التوجه العام نحو التحسن، لا يضمن بالضرورة أن كل القياديين سيطورون بشكل طبيعي كفاءات الذكاء العاطفي، إلى المستويات التي يحتاجونها. لذلك فإن تشخيصاً صارماً كنقاط قوة قائد ما ومواطن ضعفه وخطته للتطوير؛ تبقى أمراً ضرورياً.

وفى الحقيقة؛ يخبرنا مبدأ جيد فيما يتعلق بالتغير في السلوك، أنه إذا ما فرضنا على شخص ما أن يتغير، فإن ذلك التغير يتلاشى حالما ينتهي الترهيب بالعبوس

---

(1) انظر: رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية (القاهرة: الشركة العربية المتحدة، 2008).

والتكشير. وعلى الرغم من أن العديد من برامج التدريب على القيادة تفقد مفعولها عبر الزمن، فإن بناء القيادة إذا ما اتبع المبادئ الصحيحة، قد يجعل التحسن يدوم. فبإمكان القادة أن يصلحوا من أنفسهم، بتنمية قدراتهم كقادة يتبعون نمط ذوى البصيرة، ولا يتطلب هذا من المشاركين سوى العزيمة والرغبة والتحفيز والالتزام العاطفي.

إن الجماعات أكثر براعة من الأفراد، فقط في حال ما أظهروا صفات الذكاء العاطفي، فكل واحد في المجموعة يسهم بنصيب في المستوى العام للذكاء العاطفي، ولكن القائد يحتفظ بنفوذ خاص في هذا المضمار.

إن الانفعالات معدية، ومن الطبيعي أن يولى الناس انتباهاً أكثر لمشاعر القائد وسلوكه. لذلك كثيراً ما يكون قائد الفريق هو الذي يضع الطابع؛ أي الاتجاه العام في السلوك الأخلاقي أو الاجتماعي، ويساعد على خلق الواقع العاطفي للمجموعة.

إن القائد البارع في التعاون، بإمكانه أن يحافظ على درجة عالية من التجاوب؛ وبالتالي يضمن أن تكون قرارات المجموعة تستحق جهود الاجتماع لأجلها. مثل هؤلاء القادة يعرفون كيف يوازنون بين تركيز الفريق على المهمة التي بين يديه، وبين الانتباه للعلاقات فيما بين أفراد الفريق، وهم عادةً ما يخلقون مناخاً من الود والتعاون في مكان العمل، مناخاً من شأنه أن يعزز ويشجع النظرة الإيجابية للمستقبل[1]؛ مما يحد بشكل كبير من نشاط الطابور الخامس، فمثل هذا القائد لا يحتاج إلى اللجوء لأسلوب القيادة بالتجسس، لتحقيق أهدافه القيادية. فمن الضروري أن يتميز القائد الفاعل لفريق العمل، بقدر من الذكاء الاجتماعي؛ حتى يستطيع أن يدير فريقاً يتألف من أعضاء يختلفون في الشخصيات والمعارف والمهارات والتوقعات والمشكلات التي قد تنشأ لدى كل منهم.

---

(1) انظر: دانيال جولمان؛ وآخرون، (2004)، مرجع سابق.

وتبدو عناصر أهمية الذكاء العاطفي في المحاور التالية:

1- يؤثر الذكاء العاطفي للقائد في فاعلية نمط قيادته للفريق، وإدارته لأداء هذا الفريق.

2- وتكتسب دراسة الأداء والعوامل المؤثرة عليه، أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة. فالأداء سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة، هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية على أي من هذه المستويات.

3- كما أن أداء الفرد يؤثر بدرجة أو بأخرى على أداء الفريق ككل، كذلك يؤثر مستوى الأداء الفردي والجماعي على مستوى أداء المنظمة.

4- وفى عالم سريع التغير يحفل بتحديات تنافسية متنوعة، يصبح الاهتمام بدراسة أداء فريق أو فرق العمل وعناصره والعوامل المؤثرة عليه؛ سبيلاً هاماً لبلوغ التميز. فضلاً عن مجابهة ما يمكن أن يكون من تحديات تنافسية، بدأت تواجه المنظمات الحكومية بشكل متزايد.

إن من أهم مسئوليات القائد، أن يزرع وينمى الاستقرار العاطفي لدى أعضاء الفريق، ويعبر عنه بمدى استرخاء الفرد عصبياً، وشعوره بالأمان وعدم القلق، والقائد يستطيع أن يلعب هذا الدور إن هو:

- هيأ العمل المناسب للشخص المناسب.
- وفر فرص التدريب والتطوير دون تحيز أو تمييز.
- هيأ فرص تطوير المسار الوظيفي.
- راعى الموضوعية التامة في تقييم أداء العاملين.
- قدم الحوافز المناسبة دون تأخير أو تمييز.

بالإضافة إلى ذكائه في الرقابة من خلال:

1- عدم إغفال رؤية وملاحظة وتقييم مجالات الأداء التي يقيمها، وذلك من خلال التقييم المباشر طبقاً للنتائج، ومدى تحقيقها للخطة الموضوعة مسبقاً، دون الارتكان إلى ما يسمعه من أفراد الطابور الخامس من أخبار عن أداء العاملين.

2- أن لا يسارع بعقاب من أخطأ قبل تفهم سبب الخطأ أو التقصير، وتفهم ما إن كان خطأ الموظف وليد اجتهاد أو إهمال.

3- أن يفهم أبعاد الخطأ ومسبباته كأساس لقرار سليم للتصحيح. فكثيراً من قرارات التصحيح تخطئ الهدف، لأنها لا تكون مسبوقة بفهم كامل لأسباب الخطأ.

4- أن يستطيع ربط النتائج بالأهداف؛ ومن ثم تقييم مدى الفاعلية، أو النجاح في بلوغ الأهداف.

وأخيراً.. فإن القائد الماهر هو القادر على دفع الناس للعمل عن طريق الحب، وإشعال الرغبة في المنافسة الإيجابية، وتهيئة ثقافة الإبداع، وإثارة أجمل ما في عقل الإنسان من قوى، وأنبل ما في فؤاده من قيم.

حتى وإن قيل أن القيادة لا تنشئ قيماً ولا نمطاً في سلوك كافة المرؤوسين، إلا أن القائد الفاعل يمكن أن يتبنى قيماً صالحة، وأن يروج لها؛ فتتسيد بعض تلك القيم وتنشأ السلوكيات المرغوبة التي تفرزها، بينما يتقلص دور قيم وسلوكيات أخرى غير سليمة.[1]

وفى هذا الصدد قدم « (Eales 2003) في كتابه (The Effective Leader of The Future)، تجربة بسيطة يستطيع بها القائد تقييم مسيرته كل فترة، يقول فيها: أريدك أن تحصل على ورقة وقلم رصاص، وقف مع نفسك بضع دقائق، وانظر في تجربتك الشخصية في القياد ة، والتفكير في أفراد معينين في حياتك.

أنت لست بحاجة إلى أن تجعل من العمل شيء محدد، ولكن التفكير في كل هؤلاء الأفراد: الآباء، والأمهات، والمعلمين، والقادة، والمحاضرين، ورؤساء العمل، مع التركيز فقط على ما هو إيجابي بالنسبة لك.

---

(1) انظر: أحمد سيد مصطفى، (2007)، مرجع سابق.

من خلال العديد من مديري العديد من الشركات والثقافات المختلفة، وجد أن هناك قاسماً مشتركاً في الفكر ووجهات النظر، وهو تحديد سمات للقيادة الفعالة؛ وهى:

- التفكير صراحةً في دور القيادة الحقيقي.
- تنمية الوعي والنفس والمعتقد.
- التركيز خارجياً من خلال الاستماع والدعم، وتوفير التغذية المرتدة والتدريب.
- عدم التردد مع سلامة اتخاذ القرارات.
- مشاركة المعلومات.
- كن على ثقة بما فيه الكفاية في ارتكاب الأخطاء، والاعتراف بالأخطاء والتعلم منها.
- تفويض السلطة، وكذلك المسؤولية».[1]

إن فعالية القادة تحتاج إلى الأسلوب المرن في التعامل مع أعضاء الفريق وفقاً لخصائصهم. فبعض الناس بحاجة إلى اتجاهات أكثر إيجابية من غيرها. آخرون يستجيبون بشكل أفضل، إذا كانوا يشاركون في صنع القرارات مع رئيسهم.

ولكن هناك حدود لدرجة المرونة التي ينبغي استخدامها. فعليك أن تكون حذراً عند تغيير صورتك؛ بحيث يناسب متطلبات الوضع.[2]

سوء فهم معنى ذكاء المشاعر:

يعتقد كثير من الناس أن ذكاء المشاعر هو: «أن تكون عاطفياً ورقيقاً ومتسامحاً، قد يكون ذلك جزءاً من مضمونه وشكله، إلا أن ذكاء المشاعر لا يعنى أن تكون

(1) Eales – White , Rupert , The Effective Leader of The Future , (San Francisco: Jossey –Bass Publishers, 2003).p.p.12 , 13.

(2) انظر: Armstrong ; Michael ,How To Manage People (London: Kogan Page , 2008 -

مجرد لطيف، فهناك بعض الأوقات التي تتطلب منك أن تكون لطيفاً ومتعاطفاً مع الآخرين، وكذلك بعض الأوقات التي تتطلب منك الحزم والحسم.

كما أن ذكاء المشاعر، لا يعنى إظهار كل مشاعرك للآخرين، ولكنه يعنى كيفية إدارة تلك المشاعر، والسيطرة عليها لتحقيق الأهداف والرؤى المطلوبة، كل ذلك يتطلب منك أن تعمل بطريقة ذكية لضمان تدفق وانسيابية وحركة العمل.

كما أنه ومن بين الاعتقادات الشائعة وغير الصحيحة حول ذكاء المشاعر، تفوق النساء على الرجال بشكل عام، فيما يتصل بمعدلات تلك القدرات؛ خاصةً قدرات ضبط النفس، ولكن جولمان في كتابه (العمل من خلال ذكاء المشاعر)، يؤكد على أن النساء بوجه عام لديهن قدرات الوعي الذاتي بالمشاعر والتعاطف.

أما في الجانب الآخر، فإن الرجال يتمتعون بقدرات الثقة الذاتية والتفاؤل وإدارة الضغوط؛ وبالتالي، لا يمكن الجزم بتعميم تفوق جنس على جنس آخر، في ضوء التقييم الكلى لنقاط القوة والضعف لدى كل من الرجال والنساء؛ حيث إن كل شخص يتسم بنقاط قوة وضعف ذات صلة بذكاء المشاعر.

كما يؤكد جولمان على أن ذكاء المشاعر لا يرتبط بمرحلة عمرية معينة، ولا ينشأ في مرحلة الطفولة المبكرة، كما هو الحال في الذكاء العلمي، والذي يظهر جلياً في مرحلتي الطفولة وما بعد سنوات المراهقة. أما ذكاء المشاعر فيعتمد بشكل كبير في بلورته وإظهاره، على قدراتنا على التعلم من تجاربنا في الحياة».[1]

السلوك الإداري الناجح:

نمطان متباينان في بناء الشخصية سادا تاريخ الفكر الإنساني في القرنين الأخيرين بحثاً عن النجاح والسعادة؛ وهما:

(1) جمال الدين الخازندار، (2005)، مرجع سابق، ص 28.

1- نمط الأخلاقيات: الذي يدعو إلى غرس المبادئ والقيم، وبناء الشخصية وتحقيق التكامل بينها ومعها.

2- نمط التفكير والسلوك: الذي يركز على الأساليب التي تحقق الانسيابية وسهولة التعامل مع الآخرين، وقد اتخذ هذا النمط وجهتين:

- الأولى: تنصب على العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة.
- الثانية: تدعو إلى السلوك الذهني الإيجابي.

كما أن وجهة العلاقات الإنسانية تستهدف مكونات الشخصية وما تفعله، فقد تبذل المزيد من الجهد وتضاعف سرعتك وتسبق غيرك، لكن إلى وجهة خاطئة. فالأفضل أن تبذل مزيداً من التفكير، وتتبع نمطاً أكثر معقولية وسلامة، لتصل إلى السلوك الذهني الإيجابي، الذي يصل بك إلى الهدف المطلوب، أو على الأقل يجعلك سعيداً بما تفعله.

لذلك يمكن أن نخرج ببعض الصفات الهامة للقائد المتميز؛ وهي:

1- السعي لتحقيق غرض محدد، وهؤلاء المديرون ليسوا مجرد شاغلين لوظائف إدارية، بل يراودهم دائماً الرغبة العارمة في التميز، والإحساس بأهمية هذا التميز.

2- التركيز على النتائج، وليس الأنشطة، فهو غير روتيني يهتم بالأنشطة المحققة للنتائج، ويكون تركيزه الأساسي على مناطق النتائج الأساسية؛ وهي:

- الإنتاجية.
- حاجات العملاء.
- اقتصاديات الاستخدام أو التشغيل.
- الجودة.
- نمو البشر.
- تطوير المنظمة.
- التجديد والابتكار.

3- الرغبة في خدمة العملاء: هناك بعض المديرين المتميزين الذين يرون في مرؤوسيهم كنوع من عملائهم، فأحياناً ما نجد مؤسسات تغرق في تنظيماتها وأنظمتها حتى تصبح هدفاً في حد ذاتها، وليس وسيلة لخدمة عملائها. أما المدير المتميز، فإنه يوظف كل تلك العناصر لتحقيق الخدمة الحقيقية للعملاء.

4- إطلاق الطاقات الكامنة لدى الآخرين: فهو يفوض بشكل مستمر.

5- تحقيق الإنجاز والربحية: الإنجاز والربحية يرتبطان بهذا التميز الذي يتصف به أداؤهم، وهذا التميز هو ما يشبع فيهم هوايتهم لأداء مهامهم.

6- المدير مالك: فالفصل بين الملكية والإدارة الذي نشأ منذ الثورة الصناعية، والذي خلق فئة المديرين الممارسين، والفصل بينهم وبين فئة الملاك؛ هذا الفصل أدى إلى تخفيض روح المخاطرة، التي كانت لدى المالك الحقيقي للمؤسسة. أما فئة المديرين فهم يشعرون شعور المالك ويتصرفون تصرفاته.

7- المرونة الانفعالية: يواجه المدير باستمرار ضغوطاً كثيرة، تنتج كعواقب طبيعية في مواقف العمل المختلفة. والمدير المتميز يحتاج لأن يكون مرناً بدرجة كافية، تمكنه من التعامل مع كل هذه المواقف، بالتحكم في نفسه وانفعالاته.

8- الإيجابية: المديرون المتميزون لهم أهداف يريدون تحقيقها، ولذلك فهم يستجيبون لذلك بما يخدم أهدافهم البعيدة.

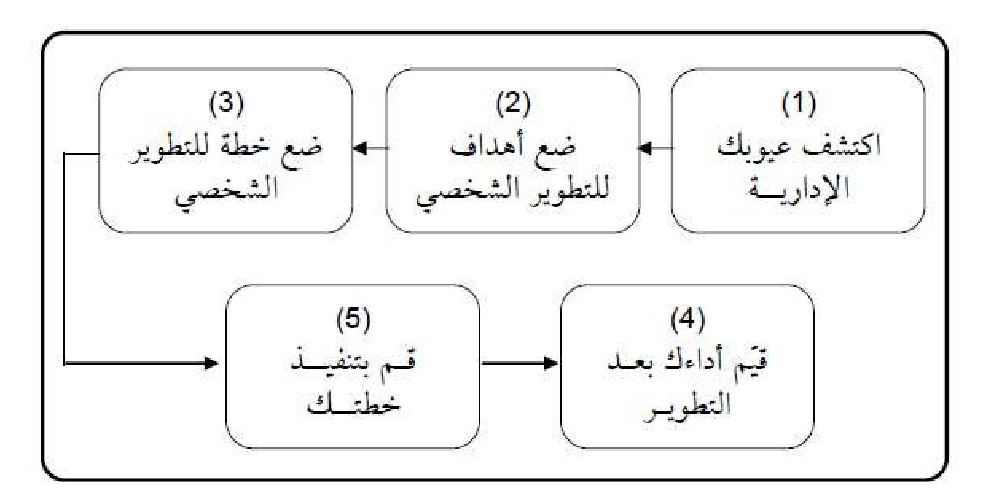
9- الابتكار: أي القدرة على إيجاد طريقة جديدة ومبتكرة للاستجابة للمواقف المختلفة بشكل غير تقليدي.

10- سرعة البديهة: وهى القدرة على التصرف في مواجهة المشاكل بسرعة، والتفكير في عدة حلول على الفور، وتساعد سرعة البديهة على جودة العمل الإداري الذي يتسم بالقلق.

11- القدرة على التعلم: المديرون المتميزون يحاولون التعلم باستمرار، ويبحثون عن مصادر المعلومات بأنفسهم، ولديهم القدرة على التفكير المنظم، وربط الأفكار المهمة بالأفكار المختصرة بسرعة.

12- المعلومات الشخصية: وهى أحد مفاتيح المدير المتميز، فالمعلومات والثقافة العامة هـي التي تكون اتجاهه ومعتقداته.

والآن عليك أن تقيّم نفسك لـكي تتعـرف عـلى صـفاتك الإداريـة مقارنـة بصـفات القائـد المتميز، فقبل أن تضع خطة للوصول إلى قمة التميز الإداري، عليـك أن تكتشـف عيوبـك الإداريـة وأوجه النقص والقصور، وعلى ضوء ذلك تستطيع أن تضع أهدافاً للتطوير الشخصي، ثم تضع خطة للتطوير المستمر، ونقيم نتائجها كل فترة، كما يتضح من الشـكل التـالي والخـاص بـدورة الوصول إلى الأداء الإداري المتميز:[1]



شكل (13): دورة الوصول إلى الأداء الإداري المتميز

جمال الدين الخازندار ، 2005، ص13.

---

(1) انظر: جمال الدين الخازندار، (2005)، مرجع سابق.

الخصائص النفسية والاجتماعية للقائد الناجح:

لقد حدد الدكتور محمد شفيق في كتابه (سيكولوجية القيادة) خصائص القائد الناجح النفسية والاجتماعية، نذكر منها:

1- التدين وحسن الخلق والتمسك بالقيم.
2- قوة الشخصية والقدرة على السيطرة والتأثير في الآخرين.
3- الذكاء وحسن التصرف في المواقف المختلفة.
4- التفاعل الاجتماعي والقدرة على التكيف مع الآخرين ومشاركتهم.
5- الاتزان الانفعالي والسيطرة على الذات.
6- العدل والمساواة في الثواب والعقاب في التعامل مع الآخرين.
7- الولاء والانتماء والاعتزاز بالوطن والعمل والمرؤوسين.
8- النزاهة والأمانة والسمعة الطيبة، وأن يكون قدوة حسنة.
9- إنكار الذات والإخلاص في العمل وتحمل المسئولية.
10- الحكمة في القرارات والسلوك والكياسة في التصرفات.
11- أن يكون محبوباً ومهاباً وموضع ثقة الآخرين.
12- القدرة على اتخاذ القرار السليم في التوقيت الملائم.
13- القدرة على تحقيق أهداف العمل بكفاءة عالية.
14- التمثيل المشرف لمؤسسته ومرؤوسيه.
15- القدرة على التخطيط السليم.
16- القدرة على التنسيق والتنظيم الجيد.
17- القدرة على التوقع والتنبؤ واتصافه ببعد النظر وخصوبة الخيال.
18- القدرة على التقدير السليم والتحليل والتفسير.
19- الإنتاج المتميز والامتياز الفردي في فنية العمل.

20- المظهر الجيد والجاذبية وسلامة البنيان والصحة العامة.

21- التواضع في التعامل مع الآخرين، مع احترام شديد للذات.

22- يشيع ويسمح بجو الديمقراطية في وحدته وبين مرؤوسيه.

23- اللباقة والقدرة على التعبير والخطابة في الآخرين.

24- النجاح في العلاقات العامة، والقدرة على تحقيق الاتصال مع الآخرين.

25- أن يكون مرحاً يشيع جواً من البهجة.

26- الثقافة العالية وسعة الاطلاع والرغبة في المعرفة.

27- الشجاعة والجرأة في الحق.

28- التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل مع الزملاء والمرؤوسين.

29- الحماس والإيجابية والمبادأة والنشاط.

30- قوة التحمل والصبر والطاقة الكبيرة والجهد الفعال المستمر.

31- إنكار الذات والعمل في صمت.

32- مراعاة التطبيق الدقيق لقواعد الأمن.

33- الإلمام بالقوانين واللوائح المختلفة، مع تنمية مهاراته الفنية والإدارية.

34- العمل للصالح العام.

35- الحسم والحزم وسرعة البت في الأمور.

36- القدرة على الإقناع والتفاوض.

37- موضوعية الحكم وواقعية النظرة ومنطقية التحليل.

38- القدرة على إيجاد العلاقات بين المتغيرات.

39- الإلمام بمشكلات مجتمعه ومؤسسته ومرؤوسيه، وفهمه للآخرين والشعور بأحاسيسهم، مع إحاطته بكل ما يدور بالعمل.

40- الصبر والعزيمة والتصميم على الهدف والمثابرة والجلد والجد في العمل.

41- أن يكون ذا طموح عال.

42- الالتزام والتحلي بالانضباط والضبط والربط والنظام فيما يتعلق بذاته ومنظمته.

43- الفطنة ورجاحة الفكر ويقظة العقل والقدرة على التركيز.

44- القدرة على التوجيه والمتابعة والحفز والتشغيل وتصحيح الأخطاء والنقد البناء.

45- اليقظة والانتباه والحذر والاستعداد الدائم.

46- القدرة على التصرف في الشدائد والمواقف العصيبة.

47- الثقة في النفس والاتصاف بالمرونة وعدم التذبذب.

48- الحساسية ومراعاة ظروف الآخرين والكرم والتعاطف مع المرؤوسين.[1]

---

(1) انظر: محمد شفيق، (2005)، مرجع سابق.

ملخص الفصل الثاني

يوضح هذا الفصل أهمية التعرف على الجوانب النفسية للقائد وأتباعه من العاملين، انطلاقاً من تعقد الظاهرة السلوكية؛ حيث تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والوراثية والمكتسبة، فضلاً عن العوامل الاجتماعية والاقتصادية والصحية والمزاجية، إلى آخر العوامل التي تتداخل في الظاهرة السلوكية.

كما يقدم الفصل لطبيعة العلاقة بين القيادة والقدرة، فالقيادة هي ممارسة القدرة، وتعتمد طبيعة القيادة - سيئة أو عاجزة أو مدمرة - على كفاءة الشخص في ممارسة القدرة، ومعاني القدرة تتلمس الانشغالات البشرية الأساسية: القوة والضعف، السيطرة والخضوع، السيطرة والاستسلام؛ أي تحقيق إرادة شخص على حساب الآخرين.

لقد صاغ فرويد المبدأ الشهير، بأن الشخص الطبيعي هو الذي تكون له القدرة على الحب والعمل، كان فرويد يتحدث عن قدرة الفرد على الارتباط الإنساني، والانتماء للآخرين في السباقين العاطفي والاجتماعي. فالمنظمات في حاجة ملحة للموازنة في العلاقة بين القادة والتابعين، وللأسف يكون التوازن ضعيفاً مع تقلبات القدرة التي تملأ الحياة المؤسساتية، ويكون من السهل خسران هذا التوازن تماماً، والاستخدام المتعقل للقدرة؛ ضروري لخلق الأهداف المشتركة، وإعطاء معنى الحياة المؤسساتية، لكن الفشل في التعرف على الطبيعة المزدوجة للقدرة؛ أي إمكانية استخدامها بشكل بناء أو هدام، قد يؤثر في تمكن الشخص من إدراك الواقع، وعندما يضيع الإحساس بالتوازن تحتل الألعاب السياسية بؤرة الاهتمام في المنظمة.

كما أشار الفصل إلى دور إشباع الحاجات في تحسين السلوك الوظيفي للقائد؛ حيث تحظى الحاجات الإنسانية في بيئة العمل، باهتمام كبير من قبل المنظمات والكُتَّاب والباحثين، لما لها من أهمية كبيرة في معرفة الأسباب التي تدفع الأفراد للقيام بسلوك معين، والتأثير على سلوكهم وتصرفاتهم وتوجيهها نحو رفع

مستويات الأداء، ويتم ذلك من خلال رسم السياسات، ونظم الحوافز التي تعمل على إشـباع حاجات الأفراد، ودفعهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر ماسلو خير من كتب عن دوافع العمل، وهو يرى أن الإنسان ينـدفع ابتـداءً نحـو العمل لمواجهة احتياجاته الأساسـية الفسـيولوجية، والحاجـة إلى الأمـان، وعنـدما تلبـى تلـك الحاجات، تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهميـة، التـي كانـت تحـوز عليهـا الحاجـات الأولى التي جرى إشباعها، فتظهر الحاجات الاجتماعية، ثم الحاجة إلى الاحترام.

لذلك فإن معرفة الكيفية التي تصل بأداء من يعملـون تحـت رئاسـتك إلى الحـد الأقصى بواسطتها، جزء دائم ومستمر من حياتك العملية اليومية، ومـا لم تكـن في وضـع غـير عـادى، فسيكون لديك دوران في العمالة، وهذا الـدوران سـيجلب لـك أفـراداً جـدداً يجـب عليـك أن تفهمهم.

الفصـــل الثالث

العلاقة بين
القائد الإداري والعاملين

الفصل الثالث

العلاقة بين القائد الإداري والعاملين

القائد في عيون العاملين:

إن أول أسبوع في وظيفة المدير سيكون غير عادى في أقل القليل. وإذا كنت ممن يدرسون السلوك البشرى؛ فستلاحظ بعض التطورات المدهشة، وهى:

1- لا تظن أن الجميع سيكونون سعداء باختيارك لتبوء القيادة، فبعض زملائك في العمل سيشعرون بأنه كان ينبغي اختيارهم هم لهذا الموقع، وقد يشعرون بالغيرة من ترقيتك الجديدة ويأملون في سريرتهم أن تفشل.

2- الآخرون من إمعات المكتب (وهم المادة الخام للطابور الخامس)، سيبدءون على الفور في التودد إليك.

3- كما سيضعك آخرون موضع الاختبار في وقت مبكر، فقد يوجهون إليك أسئلة ليروا إن كنت تعرف الإجابات عنها أم لا. فإن لم تكن تعرف فإنهم سيترقبون ما إذا كنت ستقر بذلك أو ستحاول التحايل على الأمر.

4- قد يوجه إليك البعض أسئلة يحتمل ألا تستطيع معرفة الإجابة عنها بعد لمجرد الاستمتاع بإحراجك.

5- سيتبع معظم الناس مواقف الانتظار والترقب، فلن يعمدوا إلى إدانتك أو إطرائك حتى يروا كيف تؤدى عملك، وهذا موقف صحي وهو كل ما لك الحق في انتظاره.

وسيتم مقارنتك بداءةً مع سلفك في المنصب، فإذا ما كان أداؤه هزيلاً، فإن أداءك سيبدو عظيماً بالمقارنة به، حتى ولو كان أداؤك متواضع القيمة؛ والعكس. وفي كلتا الحالتين، أمامك عمل كبير ينتظرك.

إن مرؤوسيك سيكون لهم قول الفصل في تحديد مستقبلك أكبر مما لرؤسائك، فسيحكم عليك بمقدار جودة الإدارة التي ترأسها، ولذلك فإن الناس الذين يعملون الآن تحت إمرتك هم الأكثر أهمية في حياتك العملية، غير أن الكثير من المدراء الجدد ينفقون معظم وقتهم تقريباً، في تخطيط اتصالاتهم مع الاتجاه الأعلى، ويلقون نظرة عابرة على الناس الذين يتحكمون حقيقةً في مستقبلهم.

لذلك ينبغي لك في يوم ما من الستين يوماً الأولى لك في المنصب، أن تخطط لإجراء محادثة شخصية مع كل شخص يعمل في مجال مسؤوليتك، لا تفعل هذا في الأسبوع الأول أو نحو ذلك، وعندما يأتي الوقت ينبغي أن تكون المحادثة ذات طابع رسمي، فادع مرؤوسيك إلى مكتبك لإجراء مناقشة متأنية حول أي شيء يدور في أذهانهم، ولا تتكلم أنت بأكثر مما يلزم. فالهدف من هذه المناقشة الرسمية الأولى، هو فتح خطوط اتصال منهم إليك، لذلك يتعين أن يكون لديك اهتمام صادق بالناس، فلا تقول أثناء المحادثة أي شيء يجنح إلى إنهائها، بل عليك إظهار اهتمام صادق بشواغلهم، وتعرف على طموحاتهم إزاء المنظمة، ووجه أسئلة تجعلهم يستفيضون في عرض وجهات نظرهم.

ومثل ذلك الاهتمام مفيد لكليكما. فإذا ما استطعت أن تساعد الموظفين على إنجاز غاياتهم، فسيكونون أكثر إنتاجاً، والأهم من ذلك أنهم سيشعرون بأنهم يحرزون تقدماً صوب غاياتهم.[1]

---

(1) انظر: لورين ب. بيكلر، (1995)، مرجع سابق.

إن إدارة الأداء تعلم القادة كيف يطورون السلوك، فأي منظمة تعين العاملين لأن هنـاك أعمالاً تتطلب وجودهم لأدائها، وسلوك هؤلاء العاملين هو الطريقـة الوحيـدة التـي يـتم بهـا أداء العمل، وإذا لم يدرك القادة ويفهموا أساليب السلوك الإداري، فلا شك أنهم يفتقـرون إلى بعض السلوكيات الضرورية لهم، بينما لديهم سلوكيات أخرى كثيرة لا ضرورة لها عندهم.

إن هدف أي نظام إداري هو الحصول عـلى أفضـل مـا لـدى الـبشر واسـتثمارهم أفضـل استثمار، وإذا فشل فالسبب انتهاكه لقوانين السـلوك الـبشرى. ورغـم أننـا نعلـم أن النـاس لا ينفذون ما يؤمرون به، فإننا ندير منظماتنا كأن مشاكل الأداء التي يتسبب فيهـا الأفـراد، مـن الممكن حلها بالبحث عن طرق أفضل وأكثر؛ بإخطارهم عما يجب أن يفعلوه.

إن البحث عن مؤثرات أكثر فاعلية؛ أدى إلى أن كثيراً مـن المشرفـين والمـدراء يلجـأون إلى أسلوب الوعيد لحث الناس على العمل؛ وذلك لأنه يتضمن عقوبة. ولكن لأن الوعيد يأتي قبل السلوك الذي ننشده، فهو إذاً بمثابة مؤثر. إن الوعيد بدون نتائج مجرد هواء ساخن. وبالمثل، الوعود بنتائج إيجابية دون متابعة لا تعنى شيئاً، فبدون تعزيز لا يمكن للسلوك أن يدوم.

وبالرغم من ضرورة استخدام العقاب والجزاء من وقت لآخر، فإنه لا ينبغـي اسـتخدامها بشكل طفيف، وللعلم فإن كليهما صعب الاسـتخدام، وبـالرغم مـن أنهـما يمكـن أن يقلـلا أو يوقفا سلوكاً ما، إلا أنه ينبغي دائماً أن يستخدم العقاب في ظل وجـود دعـم إيجـابي للسـلوك البديل الذي نرغب فيه.

ولننتبه إلى أن توقف المرءوس عن القيام بذلك السـلوك غـير المرغـوب فيـه، لا يعنـى أن السلوك المرغوب فيه سيحل محله، فمعظم الجزاءات التي نوقعها في أعمالنا ليس مخطط لها كما أنها تحدث بشكل غير متعمد - وفى أغلب الأحوال لا تنفذ نتيجـة الخلـط بـين العـدل في عقاب المخطئ، وبين الرحمة مخافة أن يؤذى العامل مادياً أو وظيفياً بسبب هذا العقاب!-.

ولأن فائدة العقاب تتمثل فقط في وقف سلوك ما، فإنه لا يضيف قيمة جديدة للعمل، مع أن غرضنا من عقاب المرؤوس، هو التوقف عن القيام بسلوك ما لإحلال سلوك مرغوب فيه بدلاً منه، فالعقاب لا يعبر للمرؤوسين عما نريد منهم أن يفعلوه، ولكنه يذكرهم فقط بما نريد منهم ألا يفعلوه، ومن الممكن أن يتوقف هذا المرءوس عن القيام بسلوك ما غير مرغوب فيه، ولكنه يستبدله بسلوك آخر غير مرغوب فيه أيضاً !، ولهذا السبب؛ ينبغي ألا تعاقب مرءوسك بدون إعلامه بذلك السلوك الذي ترغب منه القيام به، ثم تدعم هذا السلوك المرغوب فيه بمجرد حدوثه.[1]

كما يواجه مديرو اليوم إشكالية في التعامل مع موظفيهم، وقد نطلق على هذه الإشكالية صدمة الفجوة المعرفية Knowledge Gap Shock، وهذه الفجوة ناتجة عن الفرق بين ما كان يتمتع به الموظف من معرفة قبل الثورة المعرفية والثورة المعلوماتية، وبعدها.[2]

وهنا يكمن الصراع الإداري في الاستمرار في إدارة الموظفين، بأساليب وأدوات ما قبل الثورة المعلوماتية، والتي تتجاهل التغير الحاصل في إمكانات هؤلاء الموظفين المعرفية والمعلوماتية، مع أن ما يتوافر لديهم، أو على الأقل ما يمكن أن يتاح لديهم من معرفة ومواهب، يستدعى نسف كل الممارسات والأساليب الإدارية التقليدية في التعامل مع هؤلاء الأفراد، فتحدث أشكال متعددة من الصراع؛ خاصةً وأن الإدارة تعلم وتدرك في داخلها عدم قدرتها على مواكبة التطورات المعرفية المعاصرة، لذلك تحاول مقاومة هذه التطورات وتكريس الواقع التقليدي في الممارسات والسياسات الإدارية، التي تستخدم معها الإدارة بالخوف والإدارة بالترهيب.

---

(1) انظر: أوبراى س. دانيالز، الحصول على أفضل ما لدى الناس في العمل (الرياض: مكتبة جرير، 2000).

(2) انظر:
- Ryan , K & Oestreish, D , Driving Fear Out Of The Work Bass, (U.S.A: Place , Jossey, 1991).

ومنها صراع المدير أو الموظف القديم الذي يعلم في قرارة نفسه، تفوق من يشرف عليهم وتجاوزهم لقدراته وخبراته التي لا تتجاوز حدود التعليمات البيروقراطية الجامدة، فيشعر بصراع داخلي؛ ومن ثم يدافع عن مكتسباته التي منحها له المركز الوظيفي المدجج بالتعليمات والإرشادات والقوانين، والضوابط التي تخلو من الروح والمعنى في كثيرٍ من الحالات.

ويعد الخوف هنا؛ نتيجة حتمية للممارسات الإدارية السلبية التي يفرضها المديرون، ويأخذ الخوف أشكالاً متعددة كحجب المعلومات، وعدم الثقة في تداولها، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، ونقد المرءوس أمام الآخرين، وزيادة معدلات التوتر والسلبية والغضب، والشعور الدائم بالنقمة من الإدارة والمسئولين، مما يؤدى إلى انخفاض مستويات الإنتاجية، وتدنى مستويات الأداء والنوعية والابتكار والإبداع.

في حين أن سر نجاح الكثير من المنظمات العالمية، يكمن في التوافق بين ثقافتها وأهدافها، وبين رضاء العملاء، فهي معنية بإكساب الموظف التمكن والرؤية والرضا والثقافة، التي تمكنه من تحقيق الانتماء لأهداف المنظمة، فيشعر الموظف بالتوافق والانسجام بين دوره في التعامل مع الإدارة، وبين شعوره الإيجابي تجاهها في ممارستها نحوه. وفى كثيرٍ من الأحيان يحدث تناقض بين الأمرين، أو تكامل في الأشكال التالية:

1- التوافق السلبي: بأن تكون علاقة الإدارة مع الموظف سلبية عدائية؛ فينجم عنها علاقة سلبية عدائية بين الموظف والعملاء.

2- التوافق الإيجابي: وهنا تكون علاقة الإدارة مع الموظف إيجابية؛ فينجم عنها علاقة إيجابية مع العملاء.

3- التناقض الإيجابي: وهنا تكون علاقة الإدارة مع الموظف إيجابية وعلاقته مع العملاء سلبية؛ أو العكس.

أما التفسير المحتمل لهذه الحالات الثلاث فهو كالتالي:

فالنوع الأول: وهو المتوقع عندما تكون ممارسات الإدارة تقوم على الشك وعدم الثقة في الموظف، أو الاستغلال وتجاهل حقوق الموظفين وحاجاتهم المختلفة، فمن الطبيعي أن ينجم عن ذلك ردود فعل سلبية من قبل الموظفين في تأدية الأعمال التي يقومون بها، سواء أكان في مؤسسات الخدمات التي يتعامل فيها الموظف مع العملاء في احتكاك مباشر وجهاً لوجه، أو في المؤسسات الإنتاجية التي يعمل فيها الموظف بشكل مباشر مع العملاء، فتؤثر العلاقة على كفاءة الموظف وأدائه في الأعمال.

أما **النوع الثاني**: وهو متوقع وطبيعي أيضاً، عندما تحاول الإدارة العناية برغبات الموظفين وحاجاتهم، فينعكس ذلك إيجاباً على نتائج الأداء.

أما **النوع الثالث**: فينقسم إلى قسمين:

أ - علاقة إيجابية سلبية: تكون الإدارة علاقتها مع الموظفين إيجابية وتقدر احتياجاتهم ومشاكلهم، ولكن لا ينعكس ذلك على أدائهم في التعامل مع العملاء، وهذه الحالة شاذة، وسببها قد يكون سوء الإدارة.

ب- علاقة سلبية إيجابية: عندما تمارس الإدارة أساليب لا تلبى احتياجات الموظف أو تعتني بمشاكله، ولكنه بالمقابل يقوم بأداء مهام وظيفته بشكل مناسب. وهذه الأخيرة تحدث بشكل خاص في المؤسسات الخدمية، التي يتعامل فيها قطاع عام من الموظفين مع العملاء وجهاً لوجه، ولكن هذه العلاقة بشكلها السلبي الإيجابي لا تدوم طويلاً.

ويعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين أو مقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرءوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقتٍ شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسئولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف،

وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي، ونطاق الإشراف التقليدي.

ويتطلب ذلك مبدأ الإدارة على المكشوف؛ حيث يتعرف أعضاء المنظمة على أرقامها المهمة، ويفهمون علاقاتها وتوابعها وآثارها، وهذا يساهم في ضمان إخلاص جميع العاملين وانخراطهم في المنظمة وتفهمهم لأهدافها وغاياتها، ويتطلب ذلك زيادة المعرفة والوعي بالأرقام، مما يوفر للعاملين معنى أكبر لما يقومون به من أعمال ومهام؛ وتهدف عملية مصارحة العاملين إلى ما يلي:

- الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية؛ فيتصرف العاملون وكأنهم أصحاب المنظمة، فيهتمون بنجاحها وتقدمها ويتكون لديهم حماس ذاتى من أجل تحسين مستويات الأداء، دون مراقبة صارمة.
- تحقيق التكامل والترابط من خلال التنسيق، ومن خلال الهدف المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة.
- التجديد والابتكار؛ وأفضل شيء لتفجير مواهب وقدرات الموظفين الكامنة، يتأتى من رغبتهم واستعدادهم للتعاون مع الإدارة في المجالات التي تتعلق بالإبداع والابتكار.

قد يكون لدى الموظف القدرة على الإبداع، ولكن لتحريكها وتفعيلها لابد من رغبة داخلية لن تتعزز في ظل الإشاعات، والتجسس، وغياب المعلومة، وانفراد الإدارة العليا باتخاذ القرارات.[1]

---

(1) انظر: يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006).

القائد كقدوة:

القائد دائماً ما يكون محل أنظار مرؤوسيه، باعتباره قدوة ومثل يحتذى بـه مـن الناحيـة السلوكية أو المظهرية؛ وهو ما يمكن أن يتحقق بما يلي:

1- العمل على أن يجعل القائد نفسه مثلاً أعلى يحتذى به في جميع التصرفات، وفى مختلف الأوقات.

2- أن يتحكم في عواطفه، وأن يسعى لتحقيق الاتزان الانفعالي.

3- الحفاظ على أسراره الشخصية دون تداول.

4- مشاركة المرؤوسين في جوانب عملهم؛ من خلال تنميـة روح الابتكـار، وحسـن الـتصرف، وتحمل المسئولية.... الخ.

5- العمـل عـلى تحقيـق المسـاواة بينـه وبـين المرؤوسـين؛ خاصـةً في الظـروف الاسـتثنائية العصيبة.[1]

وتعد سمعة المديرين مركزاً مهماً لنجـاح أهـداف المنظمـة، وكلـما زادت هـذه السـمعة تحسناً؛ أصبح لدى التنظيم المكون الصحيح للتميز في الأداء التنافسي، وذلك للأسباب التالية:

1- تـؤدى سـمعة المـديرين إلى خلـق نهضـة، لتطـوير الطريقـة التـي تعامـل بهـا المنظمـة عملاءها.

2- كثيراً ما يتجه المستثمرون إلى سمعة المديرين ليقيّموا عملاء المنظمة وخدماتها.

3- تتغلب سمعة المديرين على مشكلات العمل، فترحب بالنقد البناء وتطرح الأفكار حوله، وهى المصدر لأي برامج أخلاقية لتدعيم سياسات العمل وتطويرها.

---

(1) انظر: محمد شفيق، (2005)، مرجع سابق.

4- ولذلك تعكس سمعة المديرين درجة مصداقية الممارسات الإدارية للموارد البشرية في المنظمة؛ كالاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء.... الخ.

إن المديرين بإمكانهم أن يلعبوا دور القدوة أو النموذج، فيعملون على تشجيع روح التعاون والاتصال بين العاملين. وهذا التصرف فضلاً عن تأثيره الإيجابي المباشر على عناصر تنمية القدرة الإبداعية للعاملين، والمكونة من المعرفة والقدرات العقلية ومهارات التفكير الابتكاري، فإن تأثيره الكبير على تشكيل سلوك ومواقف رؤساء العمل ومرؤوسيهم، وإثارته لنوازع الابتكار لديهم؛ سيكون بالغ التأثير والفعالية.[1]

تغير المثل الأعلى:

تتغير أحلام الناس وطموحاتهم مع تكشف مهنهم، فيعيدون صياغة ما يعتبرونه هاماً في حياتهم وعملهم، وهذه التغيرات تحدد أي المواهب والكفاءات يرغبون في استخدامها. ليس هذا فحسب، بل أين يشعرون أكثر بالانشغال في استخدامها، وأن بإمكانهم أن يحدثوا الصدى والتجاوب.

وعندما يبلغ القادة مرحلة معينة من مهنتهم يشعرون فيها بالتمكن، وأنهم استكملوا معظم أهدافهم المهنية؛ قد يفقدون الحماس لما يقومون به، وفى الغالب في تلك المرحلة يجد مثل هؤلاء القادة طاقة متجددة في مثل أعلى آخر - من خلال العرفان للآخرين مثلاً -.

إن القدرات التي جعلت القادة ناجحين في إدارة الأعمال، قد تجد طاقة جديدة في أطر أخرى، كلما تغير تركيزهم في الحياة. كما تشغل صورتنا الذاتية المثالية هوانا، وعاطفتنا ودافعيتنا.

إضافةً إلى ذلك، إذا أردت أن تقود تنظيما، فإن امتلاك رؤية مثالية شخصية

---

(1) انظر: فتحى إبراهيم محمد أحمد، (2007)، مرجع سابق.

أمر غير كاف، فالقائد يحتاج رؤية للتنظيم؛ حيث من الصعب نشر عدوى الحماس والإثارة، دون أن يكون لديك إحساس بالغاية والاتجاه، فلكي تكون متناغماً مع رؤى الآخرين، عليك أن تكون متقبلاً لآمالهم وأحلامهم.

أيضاً تقييم ذاتك الواقعية، والذي يبدأ بجرد مواهبك وعواطفك كقائد، ويتطلب ذلك كماً كبيراً من الوعي الذاتي، إذا أردنا فقط أن نتجاوز القصور الذاتي لقلة الانتباه، الذي يولده التراكم الحتمي للعادات، ولأن الروتين يخلق مثل هذه التغيرات التدريجية التي تتماسك مع الوقت، فإن واقع حياتنا قد يكون صعب الفهم، فيصبح من الصعب أن نرى من نحن في الحقيقة.

والطريقة الأوضح لتصحيح التشوهات في النظرة للذات طبعاً، هي تلقى تغذية مرتدة صحيحة من الناس من حولنا، والذين بإمكانهم أن يقدموا لنا تعليقاً أو انتقاداً لسلوكنا، يدفعنا إلى تصحيح التشوهات في نظرتنا لأنفسنا.

إذاً لماذا لا يحدث ذلك؟

أحد الأسباب هو أن الناس يحرمون قادتهم من المعلومة الهامة، فيما يتعلق بتصرفاتهم وأنماطهم القيادية، وفيما يخص وضع المنظمة أيضاً، ومن بين الأسباب التي تبقى الناس صامتين، هو الخوف من غضب القائد.

وقد يبدو السبب في كثيرٍ من الأحيان، أن الناس لا يشعرون بالراحة لتقديم تغذية مرتدة صادقة بشأن سلوك شخص آخر. وقلة هم الأشخاص الذين يرغبون عن قصد إيذاء مشاعر شخص آخر، ولكنهم لا يعرفون كيف يبلغون التغذية المرتدة بطريقة مثمرة بدلاً من مؤذية؛ وبالتالي كثيراً ما تجدهم يقومون بجهود كثيرة ليكونوا (ودودين)، ولكن عندما يخلط الناس بين أن يكونوا ودودين، وبين تزويد الآخرين بالملاحظات الدقيقة حول تصرفاتهم، فإن التغذية المرتدة تصبح عديمة الجدوى.[1]

---

(1) انظر: دانيال جولمان؛ وآخرون، (2004)، مرجع سابق.

التأثير جوهر القيادة:

مما سبق.. يتضح لنا حقيقة هامة؛ وهى: أن التأثير الشخصي هو جوهر القيادة، فبدون التأثير؛ نكون بصدد المدير وليس القائد. من ناحية أخرى فالسلوك القيادي قد يكون شروعاً في قيادة، حيث يسعى فرد بالمجموعة لأن يمارس تأثيراً أو نفوذاً على باقي الأعضاء. وقد يكون ناجحاً عندما يؤدى التأثير إلى سلوكيات ونتائج سعى القائد لتهيئتها.

والتأثير بالنفوذ؛ يعنى قوة التأثير الشخصي على الآخرين، ومن ثم السيطرة على البشر والموارد المتاحة، وحيث يتعين أن يتزود القائد أو الرئيس بهذه القوة لتعزيز مقدرته القيادية، وتحسين رضاء ومعنويات مرءوسيه، وزيادة الإنتاجية.

ويختلف النفوذ عن السلطة الرسمية. فبينما تتمثل الأخيرة في حق رسمي لإلزام الغير بأداء أشياء، وحق رسمي بالسيطرة على موارد معينة، فإن النفوذ يتمثل في التأثير على الآخرين دون أن يستمد من سلطة رسمية، بل من سمات شخصية؛ فيسعى الآخرون للتوافق معه، وأن يكونوا مقبولين لديه. على سبيل المثال، قد لا يكون قائداً معيناً في مركز أو موقع تنظيمي يمكنه من مكافأة أو عقاب مرءوس معين، لكنه - مع ذلك - يمارس نفوذاً على مرءوسيه، باعتباره مستقطباً لاحترامهم وتقديرهم. فضلاً عن ما يعرف بتكتيكات التأثير، والتي يستخدمها القادة للتأثير على الآخرين؛ ومن أهمها:

1- السلوك النموذجي Leading By Example: وهذا يعنى أن القائد يؤثر في أعضاء مجموعته، بتقديم نفسه كنموذج لسلوك إيجابي يحتذى به، فيظهر توافقاً بين أقواله وأفعاله.

2- الحزم Assertiveness: والمقصود هنا أن يكون الشخص إيجابياً، مباشراً، صريحاً، واضحاً، محددا، وحاسماً في اتجاهاته وسلوكياته.

3- المنطقية Rationality: وهذا يعنى التفكير العقلاني المنطقي، فمثلاً يوضح القائد حقائق الموقف لأعضاء المجموعة؛ لحثهم على أداء شيء معين.

4- التودد Ingrationation: وهذا يشير إلى سعيك لجعل شخص ما يحبك، بأن تعامله بطريقة ودودة قبل أن تطلب منه شيء.

5- هات وخد Exchange: وتعنى التأثير في الآخرين من خلال تبادل المصالح مع المرءوسين.

6- المزاح Kidding : يمكن أيضاً استمالة أعضاء مجموعة العمل، باستخدام قدر من المزاح، بعيداً عن خدش الحياء أو الكرامة.

7- الدعابة Humor: لها استخدامات لا نهائية في المنظمة، وهى نوع من أنواع الاتصال؛ يعنينا من أهميته دوره في التعامل مع الصراعات، ومنع الانفجار المفاجئ للتوتر. ويمكن استخدام الدعابة في تحويل موقف مجهد إلى ممتع. كما يعمل المزاح المتبادل على تماسك الجماعة، ويشجع على التعاون، ويقرب المسافة بين القائد والتابعين، كما أنها دليل على الصحة النفسية. فضلاً عن أنها تسهل من تلقى التعليمات والمعلومات، وتقلل من المقاومة، وتهيئ الأشخاص لسماع ما يجب عمله للحفاظ على مسار المنظمة.

8- إشراك الموظفين في النفوذ والسلطة Empowerment: والهدف هو إكسابهم إحساساً أكبر بالفاعلية، والمسئولية الشخصية عن العمل والنتائج.[1]

إن القائد المؤثر الحاضر، «هو شخص يستطيع بقوة قدراته الشخصية ونمطه السلوكي أن يخاطب تابعيه وعواطفهم ويؤثر عليهم بدرجة فائقة. إذ يدفعهم للتأمل فيما يقول ويفعل. وتجمع القيادة الجاذبة المؤثرة بين كل السمات والسلوكيات الإيجابية، في تجسيد هذا النمط القيادي، والقائد الجذاب المؤثر يكون هكذا لأنه يتمتع بثقة عالية بالنفس وطاقة هائلة، فضلاً عن قدرته على توليد شحنات من الإثارة لتابعيه، وتنشيط وتطوير توقعاتهم من خلال رؤيته المستقبلية.

(1) انظر: مانفريد كيتس دى فريس، السمات النفسية للقادة، ترجمة: هشام الحناوي (القاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2006).

وقد أوضحت معظم الدراسات، أن بعض المحظوظين يولدون فطرياً بهـذه الهبـة. لكـن معظم القادة الجاذبين المؤثرين يكتسبون وينمون كثـيراً مـن هـذه السـمات، ويسـتخدمونها بنجاح كبير»[(1)].

أنماط القيادة وأثرها في تنمية العاملين:

هناك العديد من الأساليب في القيادة، ولا يوجد نمط واحد هو بالضرورة أفضل مـن الآخـر في أي حالة؛ ويمكن تصنيف القادة على النحو التالي:

- قادة الكاريزمية/عدم الكاريزمية: قادة الكاريزمية تعتمد على شخصيتهم الملهمة وصـفاتهم الخاصة، التي تجعلهم زعماء أصحاب بصيرة.
- قادة الاستبدادية: يفرضون قراراتهم باستخدام وضعهم الوظيفي.
- قادة الديمقراطية: يقومون بتشجيع الناس على المشاركة، واتخاذ القرارات.
- قادة المساعدة/المتحكمون: ويساعدهم في ذلك قدرتهم على إلهـام النـاس، مـع رؤيـتهم للمستقبل، وتمكنهم من تحقيق أهداف الفريق.
- قادة المعاملات التجارية: هم زعماء المال وفرص العمل والأمن، وهم قـادة التحـول، مـن خلال تحفيز الناس على السعي إلى تحقيق الأهداف بمستوى أعلى.

وهناك طريقة أخرى لوصف أساليب القيادة تعرف بــ (نمـوذج الهـدف)، والـذي حـدد أربعة أساليب:

1- القيادة الموجهة نحـو تحقيـق الأهـداف: وهــى تقـود مجموعـات صـعبة مـن الأهـداف لأتباعها، ويتوقع لهم أن يحققوها في أعلى مسـتوى لهـا، وتُظهـر الثقـة في قـدرتهم عـلى تلبية هذه التوقعات.

(1) أحمد سيد مصطفى، (2007)، مرجع سابق، ص 87.

2- قيادة التوجيه: وهى تدور حول إتباع العاملين لزعيم يتيح معرفة ما هـو متوقـع مـنهم، وكيفية تنفيذ مهامهم.

3- القيادة التشاورية: وتدور حول التشاور مع أتباع الزعيم، الذي يسأل عن مقترحاتهم قبل اتخاذ قرار.

4- القيادة الداعمة: وهى قيادة ودية، تُظهر قلقها على الأتباع.

وقد تحدث (آلان دويتشمان) عـن المفهـوم الحقيقـي أو التقليـدي للقيـادة قـائلاً: عـلى الرغم من أن القيادة حلم يداعب أذهان الكثيرين، فإنها تقع في ثلاثة أصناف مختلفة، وكثـيراً ما نخلط بينها وبين المفهوم الحقيقي للقيادة؛ وهى:

- الهيمنة وممارسة السلطة: وذلك بهدف حمايـة المنصـب والحفـاظ عليـه، والسـعي وراء تحقيق المكاسب وجني الامتيازات، بطـرق قـد تتضـمن أحيانـاً المنـاورة والخـداع والإكـراه والتعسف والعنف.

- الرعاية أو الإثابة ومراقبة الأعمال: الإدارة المسؤولة والذكية، والتـي تـدير الأمـور بكفـاءة أكبر وربحية أعلى، تفوق ما تحقق على أيدي سابقيهم، بيد أنهم لا يحاولون تغيير القـيم والأولويات المتأصلة في ثقافة مؤسساتهم ومجتمعاتهم.

- التقليـد الأعمـى والمحاكـاة وعـدم المرونـة: يحـدث هـذا عنـدما يكـرر رؤسـاء المؤسسـات الممارسات والاستراتيجيات نفسها، التي سبق أن كانت نقمة على آخرين في مجالاتهم، ولم تحقق لهم سوى النتائج الهزيلة.

وعلى النقيض من الأنماط الثلاثة السابقة، لا يبقى القادة الحقيقيـون في جعبـتهم سـوى أداتين: أقوالهم وأفعالهم. قد يبدو ما يقولونه مفيداً، ولكن النهج الذي ينفذون به ما يقولون، يظل دائماً هو الأمر الحاسم والمهم والمعول عليه.[1]

---

(1) انظر: آلان دويتشمان، مرجع سابق.

ويعنى ما سبق؛ أنه لا يوجد شيء اسمه أسلوب القيادة المثالية،«فالحالة التي عليها القادة وفرقهم؛ ستؤثر على النهج الذي يعتمد عليه القادة. كل هذا يتوقف على العوامل التي تؤثر على الأسلوب المناسب؛ ومنها: نوع التنظيم، طبيعة المهمة، خصائص المجموعة، والأهم من ذلك، شخصية القائد.

فالنهج الموجه يكون مناسباً عند الحاجة إلى نتائج مرتفعة من فريق العمل، لذلك يتم تشجيعهم على الارتقاء إلى مستوى الحدث.

أما النهج الاستبدادي، أو الذي يقوم على السيطرة، قد يكون أفضل في حالات الطوارئ أو الأزمات؛ وهكذا».[1]

ولقد تبين بوضوح تعدد الأسس العلمية المستخدمة في تقسيم هذه الأنماط، وقد تم الأخذ بالتقسيم الذي اقترحه (Burns, 1978)، والخاص بنمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، مع الاهتمام بالنمط الثاني (التحويلية)، وذلك لكونه نمطاً يعكس صفات القائد المتميز، الذي تتطابق أقواله مع ميوله وأفعاله.

بينما الصفة المميزة لنمط القيادة التبادلية هي (القوة)، فجهود المدير في هذه الحالة تنصب على تحفيز المرءوسين، عن طريق الربط بين الجهود التي يبذلها المرءوسون، وبين العائد الذي يحصلون عليه.

ويعنى ذلك؛ أن هذا النمط يسلك منهج التكلفة والعائد، كأساس للعلاقة بين المدير والمرؤوس. غير أن هذا المنهج لا يغير من قيم المرءوسين وعاداتهم، بقدر ما يؤثر في سلوكهم، من خلال استخدام الموارد المالية المتاحة للمنظمة. لذلك يصبح الغرض الأساسي هنا لتنظيم العلاقات التبادلية، هو الوفاء باحتياجات المرءوسين، مقابل ما يؤدونه من عمل.

---

(1) Armstrong , Michael , (2008).OP.CIT.p.22.

أما عن نمط القيادة التحويلية؛ فيرجع سر تميزه إلى فعاليته، التي تزداد في الحالات التي يستطيع فيها المدير، أن يرفع مستوى اهتمام المرءوسين بالعمل، وأن يقنعهم بقبول مهمة المنظمة وأهدافها، فالقائد في هذا النمط يؤمن بأهمية المستقبل ويعمل على اكتشافه، وتعظيم العائد منه، وبناءً عليه تقاس القيادة التحويلية من خلال ثلاث مكونات؛ وهى:

1- القيادة الكارزمية: ونجاح هذا النمط يتحقق عندما يستطيع المدير أن يوجه تفكير المرؤوسين نحو المصلحة العامة للمنظمة، بدلاً من تفكيرهم في مصالحهم الشخصية.

2- الرعاية الشخصية للمرؤوسين: هو مكون يعكس مقدار الاهتمام الذي يوليه المدير لكل مرؤوس على حدة، أو بصفة شخصية.

3- الاستمالة الذهنية: ويشير إلى قدرة المدير على مساعدة المرؤوسين على إعادة النظر في الطريقة التي يعملون بها.

وعلى مستوى الأداء التنظيمي؛ فإن قدرة الإدارة على مواجهة التغييرات التكنولوجية وإدارتها، يمكن تحقيقها من خلال نمط القيادة التحويلية، بإعادة تشكيل سلوك المرؤوسين عن طريق تكوين قيم ومعتقدات إيجابية عن العمل، وتحسين اتجاهات المرؤوسين تجاه رؤسائهم، ووظائفهم وزملائهم، وتجاه المنظمة ذاتها.[1]

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا كان للقائد تأثير مباشر على الأداء؛ فإنه يحتمل أن يكون مشاركاً بصورة غير مباشرة، ومبالغ فيها فيما يفعله شخص آخر أو مجموعة. فنحن لا نستطيع أن نراقب الالتزام؛ حيث أنه يأتي من خلال بناء الثقة، التوحد، الاستعداد لتدعيم القائد، أعضاء الجماعة، المنظمة..... إلى آخره.

وعادةً يكون التأثير غير المباشر للقادة هو الأكثر عمقاً، والأكثر صعوبة لشرحه

---

(1) انظر: فتحي إبراهيم محمد أحمد، (2007)، مرجع سابق.

في نفس الوقت؛ على سبيل المثال، يوضح أحد القادة تفصيلً رؤيته حول بعض الحالات المستقبلية المرغوبة، والتي تكون بدورها أمثلة كثيرة في عقول الأفراد، بحيث تصبح هذه الرؤية التي تسعى إلى المثالية ملموسة ومرئية.

وتبدأ الأفكار التي تحتوى عليها الرؤية في الانتشار والتأثير على استعدادنا ورغباتنا، في تحقيق التميز في أعمالنا. وفى النهاية، عندما تكون رؤية القائد ناجحة، سوف يكون لها تأثير إيجابي على توحد الأفراد مع القضية؛ ومن ثم الإحساس العميق بالالتزام.

ولتكرار ذلك يستمر تأثير القائد على مدى سنوات من تركه العمل، وذلك في مجالات الثقافة، والقيم، وفى النهاية القانون الذي يصدر كنتيجة للرؤية التي يمكن التعبير عنها تفصيلياً، ولكن ليس بالضرورة إنجازها بالكامل في حياة القائد الوظيفية، أو أن القائد قد يكون ذهب إلى أبعد من عصره. مع اعتقاد أو فكرة، يعمل كل فرد آخر على جعلها واقعاً مشاهداً؛ عندما تصبح ملائمتها وأهميتها موضع تقدير، فالقادة يؤثرون بصورة غير مباشرة على الآخرين، من خلال المستقبل الذي يخلقونه عن طريق الرؤية، ويساعد على ذلك قدرة القائد على نقل الإحساس الإيجابي بالمستقبل إلى تابعيه، وبمضي الوقت حملهم على الاعتقاد به والإيمان بذاته، ففي يومٍ ما سيترك المدير المكان، ولكنه سيحتفظ بخلية قائده طوال حياته في منظوره، كما أن تأثير القائد سيستمر ملازماً لمرؤوسه، ثم ينتقل إلى الشخص التالي، ثم التالي؛ وهكذا.

وقد وُجِدَ أن سلوكيات قادة إحداث التغيير المرتبطة بمراعاة احترام الأفراد، وتحريك التفكير الذهني، لها تأثير إيجابي على إدراكات السمعة، الاستعداد للتعاون، الود، والدفء الاجتماعي؛ حيث تخلق قيادة إحداث التغيير مناخاً لعمل الجماعة، الذي أصبح بمضي الوقت بديلاً للتأثيرات المباشرة لهم.[1]

---

(1) انظر: بروس ج. أفوليو، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003).

أسباب تراجع أداء العاملين، ومسئولية القادة عنه:

ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- **زملاء الأمس مرؤوسين اليوم:**

من بين المشاكل التي يواجهها الكثيرون من القادة الجدد، «تناول مسألة الصداقة مع الناس في الإدارة الذين أصبحوا الآن مرؤوسين لهم، ويعد ذلك من الحالات الصعبة، التي لا يوجد حل شاف لها. ومن الجلي أنه لا ينبغي لك أن تتخلى عن صداقاتك لمجرد أنك حصلت على ترقية - بيد أنك لا تريد لصداقاتك أن تضر بأدائك أو أداء أصدقائك -.

إذ لا يسعك أن تدع صداقاتك تتدخل في طريقتك في التشغيل، والمرؤوس الذي يعتبر صديقاً حقيقياً سيتفهم هذه المعضلة التي أصبحت فيها، وهذه المعضلة على وجه التحديد هي التي تجعل بعض المسؤولين التنفيذيين، يعتقدون بأنه ينبغي جلب المدراء من أماكن أخرى.

ويجب أن تتيقن من أن الزملاء العاملين ممن كانوا أصدقاء لك قبل أن تصبح رئيسهم، يحصلون على نفس ما يلقاه الآخرون من معاملة. فيجب ألا يعاملوا بشكل أسوأ لمجرد أن تثبت للآخرين مقدار عدم تحيزك، فمن المهم أن يعامل كل من تتولى إدارته بنفس القدر من الإنصاف، وينبغي أن يعامل أصدقاؤك في الإدارة كما يعامل أي شخص آخر. وإذا ما أديت عملك على الوجه الصحيح؛ فإن كل امرئ في الإدارة سيعتبرك صديقاً».[1]

2- **متغيرات تؤثر في فاعلية القيادة:**

أ - خصائص القائد وشخصيته واتجاهاته وقدراته، نظام القيم الخاص به، ومصداقيته.

---

(1) لورين ب. بيكلر، (1995)، مرجع سابق. ص 91.

ب- نوع النفوذ الذي يستند إليه القائد كأساس لعلاقته القيادية بمجموعة العمل.

ج- خصائص المرءوسين: حاجاتهم، توقعاتهم، اتجاهاتهم، معارفهم، مدى الثقة بهم وبخبراتهم ودافعيتهم.

د- العلاقة بين القائد ومرءوسيه، وبين أعضاء المجموعة، وبعضهم البعض.

هـ- طبيعة المهام اللازم إنجازها، ومدى كونها بسيطة أو مركبة، ونوع ومستوى التكنولوجيا أو الفن الإنتاجي المستخدم.

و- الهيكل التنظيمي ونظم الإدارة.

ز- نوع المشكلة ومدى بساطتها أو تعقدها.

ح- طبيعة الثقافة القومية؛ أي الأعراف، القيم، المعتقدات، والعادات السائدة.

ط- تأثير ثقافة المنظمة؛ أي القيم والاتجاهات التي يشترك فيها العاملون بالمنظمة ككل.

3- معوقات فاعلية القيادة:

يؤثر قصور فاعلية القائد - سلباً - على أداء مرءوسيه؛ ومن ثم على أداء المنظمة، وتتمثل أهم معوقات فاعلية القيادة فيما يلي:

أ - اعتماد بعض الرؤساء على معلومات مستقاة عن تقارير، أو من أفراد الطابور الخامس، دون محاولة تدقيقها باستقاء المعلومات عن المرؤوسين، من خلال لقاءات دورية مستمرة.

ب- قصور إدراك البعض لأهمية فهم حاجات ورغبات ودوافع سلوك المرؤوسين.

ج- ميل بعض القادة - عندما ينتقل لمنصب قيادي في جهة أخرى جديدة - إلى أن ينقل معه بعض مديريه أو مساعديه للمنظمة الجديدة.

د- سرعة وصول بعض القادة لمناصب قيادية، دون أن يكونوا قد اكتسبوا معارف وتجارب وخبرات ومهارات كافية.[1]

---

(1) انظر: أحمد سيد مصطفى، (2007)، مرجع سابق.

هـ- أخذ بعض القادة بأسلوب القيادة بالتجسس، والاعتماد على أفراد الطابور الخامس من العاملين المتجسسين على زملائهم؛ حيث تتداخل الأهواء والرغبات وسوء العلاقات الشخصية بينهم وبين الآخرين، مع الحقائق الخاصة بالأداء؛ مما يؤدى إلى ضبابية كبيرة في صورة الأداء.

4- عدم المساواة في عقاب وتأديب العاملين:

التأديب سياسة تتبناها الإدارة في مواجهة تجاوزات، أو مخالفات الموظفين الخارجين بسلوكهم أو أدائهم عن قواعد العمل، وقديماً لم تكن هناك أية ضوابط تحكم عملية التأديب، إلا أنه في الحقبة الأخيرة اتجهت المنظمات إلى الاهتمام بوضع سياسة للتأديب، مما قلص من حرية التصرف بشأنها أمام المشرفين والرؤساء.

ويعد التأديب أمراً ضرورياً في الحياة التنظيمية، مثلما هو ضروري لسائر قطاعات المجتمع. وبالطبع لن تكون هناك حاجة لاتخاذ أي فعل تأديبي داخل المنظمات، طالما تصرف جميع المرؤوسين بمسلك معقول ومعتدل، كما لن تكون هناك حاجة لوضع أية إجراءات لتظلم العاملين أو تذمرهم، إذا تصرف رؤسائهم على أساس قويم ومستقيم، وهى افتراضات يشير الواقع العملي إلى عدم واقعيتها.

ولإدارة سياسة التأديب بكفاءة إرضاءً لجميع الأطراف، يلزم أن تتوافر لها مجموعة من الخصائص، بما يجعلها تستحوذ على دعم المحكمين والمحاكم، ورضاء المرؤوسين واحترامهم، وكذا المنظمات العمالية المهتمة بالدفاع عن حقوقهم أو مصالحهم من نقابات وغيرها، وبما يحقق للمنظمة العديد من المزايا، نذكر من بينها:

أ - ضمان حماية وتقوية القواعد واللوائح والسياسات التنظيمية.

ب- التخلص من السلوك غير المرغوب فيه، ودعم السلوك المرغوب فيه.

ج- توحيد المعاملة في توقيع العقوبة دون تمييز.

د- توفير بيئة عمل تتسم بالأمان والسلوك الحسن، فالكل يحرص على الالتزام بالسلوك المشروع، بما يحقق الاستقرار سواء للإدارة أو العاملين.

هـ- ردع المخالف بعدم ارتكاب مخالفات مماثلة، وإنذار من قد تسول له نفسه الوقـوع في مثل هذه المخالفات مستقبلاً.

و- دعم سلطة اتخاذ القرارات بالهيبة والاحترام لما في يدها من سلطات تأديبية، بما يضمن الطاعة لها؛ ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية.

ز- خفض ردود الأفعال السلبية من جانب المرؤوسين؛ وبخاصةً من تعرض منهم للتأديـب، طالما شعروا بتوافر خصائص التأديب الفعال، وأنه قد افتقر إلى التجاوزات.(1)

إن من أسرع الممارسات التي تضعف القيادة، ويفقد بها الرئيس احـترام مرؤوسـيه، وتهـدد الروح المعنوية في مجـال العمـل، وتـؤدى إلى الحـيرة والبلبلـة وعـدم الثقـة، بـل وتهـدد روح الفريق، قيام الرئيس بتطبيق سياسة التأديب من خلال نزعة هوائية متقلبـة، حيـث لا يلتـزم بعض الرؤساء بعدالة التأديب.

ولضمان المعاملة العادلة، وعدم التمييز بين العـاملين في توقيـع التأديـب، تسـعى بعـض المنظمات إلى تزويد كل مشرف بسياسة مكتوبة وإجراءات نموذجية، تتضمن تحديد جـزاءات معينة لمخالفات محددة؛ حيث يسترشد بها القائم بالتأديـب في تحديـد نـوع التأديـب الـذي يجب أن يوقعه.

ومع أن المرؤوسين قد يظهرون استياءهم إذا ما وجدوا تمييـزاً في المعاملـة بـين المخـالفين من زملائهم، إلا أن معظمهم يميل إلى التساهل أو التسامح إذا وجدوا زميلاً متعاونـاً يـنصرف يوماً مبكراً طالما انتهى من عمله، بينما يسـتنكرون - في الوقـت نفسـه - أن يقـوم بمثـل هـذا التصرف زميلاً لهم يتسم بالشغب، أو عدم التعاون معهم في العمل.

---

(1) انظر: عبد المحسن جودة، كيف تعاقب مرؤوسيك وتكسب احترامهم؟! (القاهرة: المؤلف، 1997).

أيضاً فإن مناخ علاقات العمل داخل المنظمة؛ يؤثر في درجة الاتجاه نحو الثبات أو المرونة في تطبيق سياسة التأديب، فعندما تكون علاقات العمل طيبة، والرؤساء على درجة من المهارة، يمكن أن يكون هناك مرونة في التطبيق.

أما عندما تكون علاقات العمل غير طيبة أو متوترة، فيصبح التركيز على الثبات في التطبيق هو التصرف الأكثر حكمة، من جانب الرؤساء لعدم إتاحة الفرصة لزيادة التوتر، وعلى أي حال؛ هناك عوامل ربما تلطف من العقوبة في بعض المواقف منها:

1- الظروف المحيطة بالمخالفة مثل الوقت والمكان، ومدى خطورتها وملابساتها.

2- السجل الخاص بالمخالفات السابقة للمخالف.

3- نية مرتكب المخالفة، هل عمداً أو عن غير قصد.

4- طول مدة الخدمة في المنظمة، والتي لابد مراعاتها عند توقيع العقاب.

وبصفة عامة؛ يجب أن تدرك طبيعة مرؤوسيك جيداً، وكيف يمكن أن يستجيب كل منهم للتأديب، وهو ما يتطلب النظر إلى كل مرؤوس على أنه حالة منفردة، تتطلب المعالجة بطريقة مختلفة؛ ومن ثم تزداد فعالية التأديب.

والقاعدة الأساسية التي ينبغي أن تلتزم بها في التأديب، أن يكون التأديب على انفراد، أما الثناء والشكر فعلى الملأ، فكل موظف يتمتع بسمعة حسنة يرغب في أن يدعمها من خلالك.

ورغم ذلك؛ فهناك استثناءات لهذه القاعدة، حيث يمكن أن تلجأ إلى النقد العلني، عندما يكون التوجيه المباشر أمراً ضرورياً لحماية العاملين، أو إذا كانت ممتلكات المصلحة ستدمر أو تخرب، أو إذا كنت ترغب في ترهيب من قد تسول له نفسه في اقتراف مثل هذا الخطأ مستقبلاً.

وخير ختام لهذا الموضوع؛ هو ما حدث في عهد الرسول صلى اللـه علية وسلم حيث سرقت امرأة مخزومية، واحتار القوم في أمرها، كيف يقام عليها الحد وهى من علية القوم؟،

ففكروا في أمرها لتحديد من يكلم رسول اللـه صلى اللـه علية وسـلم في شـأنها لـكي يصـفح عنها، فقالوا: ليس إلا أسامة بن زيد حِّـبْ رسـول اللــه صـلى اللــه عليـة وسـلم ، وبالفعـل ذهبوا إلى أسامة الذي توجه إلى النبي صلى اللـه علية وسلم ، وطلب منه الصـفح عـن تلـك المرأة؛ وهنا تغير وجه الرسول صلى اللـه علية وسـلم وقـال مـا معنـاه: (أتشـفع في حـد مـن حدود اللـه يا أسامة؟ ثم قام فخطب وقال: إنما أهلك من قبلكم أنهـم كـانوا إذا سرق فـيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد. واللـه لو أن فاطمة بنت محمـد سرقت لقطع محمداً يدها).

فهذا هو المثل الذي يجب أن يقتدى به كل من في يده سلطة عقاب مرؤوسيه، فلا تميـز إذن في المعاملة، حتى لو كان الموظف المخالف هو فلذة كبدك.[1]

5- **الفشل في إدارة صراعات العمل:**

لعل من أهم التحديات التي تواجه القائد أياً كان مستواه الإداري، هي معالجـة الصراع؛ «حيث أن بيئة العمل تضم بشراً يتعامل مع بشر، وهنا يحـدث الصراع لعديـد مـن الأسـباب، أهمها:

أ - أن للبشر تطلعات ومشاعر وقيم واتجاهات ودوافع مختلفة.

ب- ومن ثم فلهم رؤى وأهداف مختلفة.

ج- كما أن ندرة الموارد أو محدوديتها، تدفع الناس للتنافس على المورد المشترك الوحيـد أو المحدود، مثل تنافسهم على سلطة أو حافز أو وظيفة أعلى... الخ.

وتعد مهمة المدير في تجنب الصراع صـعبة، وكـذلك هـي في إدارتـه وحلـه؛ لا سـيما وأن المدير - كقائد - له عدة أدوار منها دوره كقاض، إذ يحتكم إليه اثنـان أو أكـثر مـن مرءوسـيه متوقعين منه تفهم الصراع، ومعالجته من منظور محايد.

ويتضـمن هـذا الـدور أن يفهـم القائـد خلفيـات الصراع ومسـبباته وطبيعتـه، وآثـاره

---

(1) انظر: المرجع السابق.

إن استمر دون حل، ويجتهد في التأثير على طرفي أو أطراف الصراع، وقد يوفق بعد ذلك أو لا يوفق. فقد لا يرضى أحد أو بعض أطراف الصراع، فيستمر صراع جديد آخر.

ونظراً لاختلاف أو تعارض أهداف ومصالح كل من أطراف الصراع بشكل متزامن، ينشب الصراع. ولأن أحد أطراف الصراع يحاول تعويق أو منع الآخر من بلوغ مقصده، يقـود الصراع إلى علاقة عدائية، أو شبه عدائية بين طرفي أو أطراف الصراع.

إن نفوساً معتلة وعقولاً مرهقـة لا يمكـن أن تـؤدى بنجـاح. لا يمكـن أن تفكـر جيـداً في تصميم الأهداف وتحديد سبل بلوغها. لا يمكن أن تتآلف لتكـوين فـرق عمـل منجـزة. لـذلك يتطلب الأمر فهماً لطبيعـة الصراع وأنواعـه وطـرق معالجتـه وآثـاره، والعوامـل المـؤثرة عـلى حدته.

وتتعدد أنواع الصراع من صراع ذاتي داخل الفرد، إلى صراع اجتماعي بينه وبين غـيره مـن الأفراد، إلى صراع بين أعضاء الفريق الواحد، إلى صراع بين الفرق أو الإدارات داخـل المنظمـة، ثم الصراع بين المنظمة والأطراف الخارجية، مثل الجهات الحكومية والموردين ونقابـة العـمال والمنافسين».[1]

مسببات الصراع:

هناك مسببات فردية؛ وتشمل:

1- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم.

2- اختلاف وتعارض المصالح.

3- الأنانية؛ حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه الشخصية.

---

(1) أحمد سيد مصطفى، (2007)، مرجع سابق، ص ص 143، 144.

4- الولع بالسلطة والسعي لها.

5- المنافسة غير الشريفة التي تقترن بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس.

6- ضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية.

7- تعارض مطالب كل من العمل والأسرة؛ من حيث الوقت والتفكير.

8- المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات؛ أو العكس.

كما توجد مسببات تنظيمية، وتشمل:

1- محدودية الموارد، مثل المكافآت أو التجهيزات أو فرص التدريب... الخ.

2- محدودية فرص الترقي مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها.

3- تحيز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم.

4- زيادة أو تزايد قدر مسئولية الموظف أو المدير، مع محدودية سلطته أو صلاحياته.

5- الرقابة المكثفة على الموظف من المستوى الإداري الأعلى.

وما سبق يختلف عما يعرف بإثارة الصراع. لقد اعتدنا دائماً أن نسمع وأن نحاول إدارة الصراع أو معالجته. وقليل منا هو الذي يستمتع بأن يكون في صراع مع الآخرين. لكن هناك في الواقع العملي مواقف تدعو المديرين لإثارة الصراع؛ بهدف تحسين الأداء التنظيمي.

وتظهر الحاجة لإثارة الصراع عندما تسود أوضاع تجعل بحيرة الأداء راكدة، عندما تغلب السلبية على الإيجابية، وعندما تتوقف مقترحات العاملين لتحسين الأداء الإداري وسلامة أوضاع المنظمة. وعندما يحرص صناع القرار على تهيئة الموافقة الجماعية على قراراتهم، ويتجنبون إثارة مشاعر المعنيين بالقرارات من زملائهم ومرءوسيهم وحتى رؤسائهم. أو عندما يميل صناع القرارات إلى حلول وسط لاسترخاء الأطراف المختلفة، حتى ولو لم تؤدِ هذه الحلول لتحقيق مصالح

المنظمة في الأجل الطويل، وعندما يؤثر المديرون تكريس الود والعلاقات الإنسانية كمبرر لتقديم الحوافز، بدلاً من اختلاف ومقارنة الآراء بما يؤدى لتحسين الأداء.[1]

القائد الإداري وانضباط العاملين:

من الواضح أن هناك معايير أداء يجب أن يفي بها مجال مسؤوليات القائد، وقد تتفاوت هذه المعايير حسب المنظمات المختلفة، وحسب طبيعة العمل، بل وحسب الإدارات، وقد تتفاوت أيضاً داخل الإدارة الواحدة. والنقطة المهمة فيما يتعلق بالانضباط، أنه يجب أن يعرف جميع الموظفين ما هي المعايير التي يتوقع منهم أن يمتثلوا لها.

دعنا نفترض أنك قمت بعمل مرض بوضعك معايير لكل وظيفة، وهذه المعايير في جميع الاحتمالات مدونة في توصيف الوظيفة. فيبين توصيف الوظيفة عناصر المساءلة التي تنطبق على الوظيفة؛ وبذلك تستطيع أن تقيّم الفرد على أساس هذه المعايير. وحينئذٍ، يجب أن يكون لديك طرائق داخل مجال مسؤوليتك، تسمح لك بأن تكون على وعى بالكيفية التي يؤدى بها الناس أعمالهم في ضوء هذه المعايير، فلا تستطيع أن تعمل بافتراض أنه ما لم تسمع شكاوى من العملاء، أو من الإدارات الأخرى، فإن الأداء يعتبر مقبولاً. فحينما تصل هذه الإشارات التحذيرية يكون قد حدث بالفعل ضرر حاد.

وعندما تصل إلى أمور شديدة الجسامة، يجوز أن تستخدم نهجاً انضباطياً في الحالات التي تحاول فيها أن تصلح من الأداء أو السلوك؛على سبيل المثال، حينما تتخذ قرار بالعقاب، عليك أن تعقب القول بالفعل؛ بحيث لا تفقد مصداقيتك.

ومن أساليب الضبط الأخرى التي تستطيع استخدامها، أن تضع الموظف تحت

---

(1) انظر: المرجع السابق.

الاختبار. أعلن بأن لديك تدهوراً في العمل يتعين تصحيحه، وأنك تريد إعطاء الموظف كل الفرص لتصحيحه. ويجب أن توضح تماماً بأنه لا يمكن السماح باستمرار مستوى العمل دون المعايير المحددة. كما ينبغي لك أن تحدد مهلة زمنية محددة لحل المشكلة.

إلا أنه يجب أولاً إفهام الموظف بالضبط ما هو نوع العمل الذي يوسم بأنه أدنى من المستوى المطلوب، كما يجب أن يعلم الموظف كيف يصحح العمل، ويجب أن يعرف مستوى الأداء المتوقع منه. فيجب تحديد معايير الأداء والسلوك بوضوح، لا يتيح إمكانية أي خلاف حول ما إذا كان قد تم الوفاء بها أم لا.

ويجب أن تكون معايير قابلة للقياس، ويجب عليك الاحتفاظ بمجموعة من السجلات، لأنه قد يتعين عليك أن تبرر فصل الموظف إذا انتهى الأمر إلى ذلك.

وكثيراً ما يوضع الموظفون الجدد تحت فترة اختبار، سواء كان ذلك وفقاً للسياسة المرعية للمنظمة، أو تبعاً لحالات فردية، ولا تستطيع أن تنشئ فترة اختبارية لكل موظف في إدارتك أو شعبتك، إذا لم يكن ذلك من الممارسات المتبعة على نطاق المنظمة.[1]

وتلعب مصداقية المديرين دوراً كبيراً في انضباط العاملين، لذلك فمن المفيد أن تركز هذه البحوث على تنمية ثقافة أي فكر إداري؛ يمكن أن ينشئ المصداقية في العمل، فمثلاً يمكن أن تجيب على التساؤلات التالية:

- هل بيئة العمل مساعدة على التعلم؟
- هل بيئة العمل تساعد على الاتصال؟
- هل بيئة العمل مساعدة للمشاركة وتقوية المعلومات؟
- هل بيئة العمل تشجع النمو والتنمية الشخصية؟

---

(1) انظر: لورين ب. بيكلر، (1995)، مرجع سابق.

- هل بيئة العمل تبنى القادة، أم تدفعهم إلى التركيز على اتخاذ القرارات السريعة؟[1]

إن قيم المصداقية هي مفاتيح مزدوجة لنجاح المديرين على كافة المستويات، فقوة المدير في الوقت الحاضر لم تعد قاصرة على السلطة فقط، بقدر ما هي القدرة على خلق المعرفة التنظيمية، من خلال فتح قنوات اتصال ذات مصداقية عالية مع العاملين، وإشاعة مناخ إيجابي لتحويل المعتقدات والمدركات والقيم التي بداخلهم، إلى ثقة متبادلة ومعلنة قولاً وعملاً، ويمكن انتشارها في أرجاء التنظيم، وهم بذلك يقدمون نموذجاً يحتذى به من قبل موظفيهم وأتباعهم، في الالتزام بمبادئ وقيم المنظمة والولاء لها، فهم يعملون كرمز أو سمعة للمنظمة وثقافتها وقيمها الإدارية والتنظيمية، بما يؤثر في مستوى التزام وولاء الأفراد العاملين فيها بكل إخلاص.[2]

ومن هنا يبرز دور ما يعرف بالقيادة الأخلاقية، فهناك مؤسسات يديرها قادة ملتزمون أخلاقياً لا يتقيدون بقواعد وأخلاقيات مهنتهم أو مؤسستهم فحسب؛ وإنما يرفعون كذلك سقف هذه المعايير والأخلاقيات، ويحفزون موظفيهم على إتباع السلوك نفسه؛ أمثال هؤلاء يرون أنه لا يصح إلا الصحيح، ويضعون مبادئهم وأخلاقهم في المقام الأول قبل أرباح مؤسساتهم، فتكون النتيجة أن يتجمع حولهم موظفون على شاكلتهم، ملتزمون أخلاقياً ومهنياً، وفيما يلي بعض المبادئ الأخلاقية التي يضعها القادة العظماء موضع التنفيذ:

1- كن قدوة لفريقك في تصرفاتك وأقوالك: ويتطلب ذلك أن تحدد القيم التي تؤمن بها وترى في نفسك الاستعداد للدفاع عنها، مع تحقيق الانسجام مع القيم التي تؤمن بها مؤسستك.

2- هيأ المناخ المناسب: بعد أن تحدد القيم التي تريد من الجميع الالتزام بها داخل

---

(1) انظر: فتحي إبراهيم محمد أحمد، (2007)، مرجع سابق.

(2) انظر: على السلمي، الإدارة بالمعرفة (القاهرة: دار قباء للطباعة، 1998).

مؤسستك، يمكنك أن تبدأ في تهيئة البيئة المناسبة التي يستطيع موظفوك العمل فيها، بناءً على منظومة القيم المتفق عليها.

3- حدد التحديات الأخلاقية داخل مؤسستك: كتعيين موظف أو فصله أو ترقيته أو إعطائه مكافأة، أو أن ترتكب خطأً فادحاً ومكلفاً فتخاف أن تصارح به، أو غير ذلك من مواقف، قد تشعر معها بالانزعاج والقلق وعدم الارتياح، أو كانت تخالف منظومة قيمك، هنا عليك أن لا تتسرع باتخاذ أي قرار، وابدأ بتحليل الأمور بطريقة رشيدة وعاقلة. إنك إذا التزمت بمبادئك ووثقت بفطرتك الطيبة، فسيقودانك إلى الطريق الصحيح، وستعلن للعالم أجمع أن ضميرك غير معروض للبيع.[1]

المصداقية في الاختيار والتعيين:

إن اختيار وتعيين القوى العاملة على أسس سليمة، لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، فالاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف، هي الأسس العملية لمصداقية تنفيذ هذا الأمر، بما يكفل إلحاق العاملين بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم، مما له أكبر الأثر في تحسين الإنتاجية بالمشروع. فمراعاة المصداقية في عملية الاختيار تؤثر إيجابياً على الأداء العام للمنظمة.

وعلى كلٍ، فإن سياسات الاختيار والتعيين للأفراد العاملين تستمد مصداقيتها من خلال ما يلي:

- يعتمد أداء القائم بهذه العملية (المدير) على درجة أداء مساعديه، وعلى الإدارة أن تتأكد من الأشخاص غير المناسبين للعمل، حتى لا يتأثر إنجاز العاملين بمرؤوسيهم ذوى القدرات غير المناسبة لأعمالهم.

---

(1) انظر: دوف سايدمان، القيادة الأخلاقية، مجلة المختار الإداري، السنة العاشرة (العدد 111: مارس 2011).

- تتحمل المنشأة تكاليف مرتفعة في مجال اختيار وتعيين العاملين؛ ومن ثم ضرورة الاهتمام بهذه السياسة، حتى لا تهدر هذه النفقات دون تحقيق الهدف من إنفاقها في هذا المجال.
- تمثل عملية الاختيار والتعيين للعاملين، عملية مهمة للتأكيد على قانونية وشرعية إجراءات الاختيار والتعيين، والتأكد من ضرورة مراعاة العدالة في التقييم، وعدم التمييز في المعاملات.

مصداقية التدريب:

إن استخدام المديرين كمدربين من شأنه أن يحسن من المصداقية لأي مجهود تدريبي؛ حيث أن المشاركين يصبحون أكثر استفادة عند الاستماع لرؤسائهم، وبالذات مديرو الإدارة العليا. فيصبح لديهم قوى أكثر قدرة على التحسين.

مصداقية تقويم الأداء:

لا شك أن ثقة العاملين بمصداقية تقويم الأداء، وقناعتهم بمعاييره الواضحة والدقيقة والعادلة، سوف يترتب عليه رفع روحهم المعنوية؛ ومن ثم ينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي.

إن تقويم الأداء عملية مهمة لضمان استمرار نجاح المنظمة؛ حيث أن نتائجه تمكن من المحافظة على ذوى الأداء المتميز وتحفيزهم، وإرشاد ذوى الأداء الضعيف، إلى كيفية تحسين أدائهم.

إن شعور المرؤوسين بالسلوك غير الأخلاقي لرؤسائهم المباشرين؛ يؤدى إلى تقليل رضاهم عنهم، ومن ناحية أخرى فقد الرؤساء للمصداقية المطلوبة، والتي تتطلب:

- أن يكون المدير صادقاً عند الاتصال بالمرؤوسين.
- أن تطابق أفعاله ما يقوله بحيث تدعمه وتؤكده.

ومن هنا يقبلون رسالته ويصدقونها؛ ومن ثم تتحقق الفاعلية، خاصةًً وأن الثقة هي صفة مستقلة لا تتعلق بمكانة المدير، حيث يقيّمه مرؤوسيه من خلال شخصيته وأعماله ومدى مطابقتها أو تناقضها مع أقاويله، وعلى أساس هذا التقييم تتحدد درجة الثقة، وقابلية تصديقه من عدمها.

والآن: كيف يكتسب المدير المصداقية ؟

إن للمصداقية شروطاً أساسية يجب مراعاتها والاهتمام بها، لكي يكون المدير مثلاً أعلى لمرؤوسيه؛ ومنها:

1- إعداد الخطة على ضوء الأداء السابق.
2- التفاوض على الالتزام الواقعي.
3- أن يكون دقيقاً في تعبيره عما يريد؛ حتى يفهم كل الأفراد ما يعنيه تماماً.
4- أن يكون المدير محنكاً في فهم حالة مرءوسيه، بحيث يكون حازماً في تصرفاته عندما يقتضى الأمر ذلك، وليناً ومتعاوناً إذا استدعت الظروف هذا.
5- على المدير أن ينشئ قنوات اتصال باستمرار فيما بينه وبين مرؤوسيه.

والحقيقة أنه أحياناً يصعب تحديد المقصود بالسلوك الأخلاقي للمديرين؛ حيث يربطها البعض بالقواعد واللوائح التي يقررها القانون، إلا أن الواقع يؤكد أن هناك تصرفات تعتبر قانونية ولكنها غير أخلاقية، وكذلك هناك تصرفات أخلاقية ولكنها غير قانونية.

وعلى كلٍ، إذا أراد المدير أن يتصف بأنه أخلاقي فعليه أن يتبع القانون، وأنه إذا وجد أن التصرف القانوني غير أخلاقي، فعليه أن يجاهد حتى يعدل هذا القانون ليكون التصرف أخلاقياً، وإن كان ذلك من الصعوبة التي تقترب إلى المستحيل.

لذلك تأتى المشكلات التي تتعلق بأخلاقيات الإدارة من:

1- أن هناك اختلافاً بين الأفراد في إدراك ما هو أخلاقي، وما هو غير أخلاقي في دنيا الأعمال، إذ يعتمد هذا على الفرد نفسه.

2- أن بعض المديرين يتصرفون بشكل غير أخلاقي، إذا لم يكن هناك عقاب كاف على تصرفاتهم هذه.

3- أن المديرين يدركون أن زملاءهم لا يلتزمون بأخلاقيات الإدارة أكثر منهم.

كما أن هناك عوامل تؤثر على أخلاقيات الإدارة لدى المديرين؛ ومنها:

1- السياسات الرسمية للمنظمة (تؤدى أو لا تؤدى إلى الالتزام بأخلاقيات الإدارة).

2- قيم وسلوك المديرين.

3- سلوكيات الآخرين في المنظمة (يقارن الفرد نفسه بالآخرين).

4- سلوكيات الرؤساء (كقدوة أمام مرؤوسيهم).

لذلك تمثل المجالات التالية أهمية كبرى في مجال البحوث المستقبلية، لتطوير برامج الإدارة الأخلاقية في المنظمات:

1- تأكيد القيم الدينية والأخلاقية لدى المديرين خلال فترة إعدادهم.

2- قيام المنظمات بوضع عدد من السياسات والقواعد التي تدعم أخلاقيات الإدارة.

3- الاهتمام بالجانب القانوني في إلزام المديرين بالقوانين، التي تنظم التعامل في دنيا الأعمال.

4- أن تكون العقوبات والجزاءات المتعلقة بالممارسات غير الأخلاقية للمديرين واضحة، وأن يتم تطبيقها بحزم.

5- مكافأة المديرين الملتزمين بأخلاقيات الإدارة كحافز للآخرين على الالتزام.

6- أن يشجع المناخ العام في المنظمة على الالتزام بأخلاقيات الإدارة.[1]

---

(1) انظر: فتحي إبراهيم محمد أحمد، (2007)، مرجع سابق.

مهارات الاتصال بين القائد ومرؤوسيه:

بعد أن تقضى مزيداً من السنوات كقائد، ستجد أن الموظف المُرضى يستخدم المقابلة الشخصية بصفة عامة؛ للفضفضة ببعض المشاكل، والتي تتفاوت شدتها من حين لآخر.

وينبغي لك أن ترحب بتلك المداخلات، حتى لو قمت بسماع ما لا تريد سماعه، فقلة نادرة وقيمة سيكونون ممن يصدقون القول، وهؤلاء هم الذين يجب أن تصغي لهم بعناية.

ويجوز بالطبع ألا تعكس المعلومات التي تتلقاها الحقائق بالضبط، ولكن على الرغم من أنك تتلقاها من خلال مرشح حاملها إليك، فإن ذلك لا يقلل من قيمتها بالمرة، لقد مضى عليك في منصبك وقت طويل؛ يكفى لكي تعلم كيف تفرز ما هو مهم مما هو محاولة لجذب الأنظار.

وإلى جانب ذلك؛ فمن المؤكد أن هذا المرؤوس يعلم أنك تفضل مقابلة خالية من المتاعب، عن واحدة مليئة بالمشاكل، ذلك فإنك تعرف أن المسألة ما كانت لتثار لولا أن الموظف لديه مشاعر قوية إزاءها. ومن الممكن أن يقع في طريقك بين الحين والآخر شخص مشاغب مثير للمشاكل، غير أن مثل هؤلاء الناس عادةً ما لا يكونون من موظفيك المُرضيين.

على كل حال؛ ينبغي لمقابلتك التي تجريها لتقييم الأداء، أن تشجع مرؤوسيك على أن يقولوا أي شيء يخطر على بالهم. فكلما كان التواصل بينكم مفتوحاً، كانت الفرصة أفضل لقيام علاقة عمل مريحة بينكم.[1] «لذلك يجب عليك كقائد أن تكون محاوراً جيداً لتخرج ما بداخل الناس، وأيضاً لكي لا تشتتهم، وأن تكون مستمعاً جيداً. فعلى القائد مساعدة العامل على التعبير عن أفكاره ومشاعره بشكل

(1) انظر: لورين ب. بيكلر، (1995)، مرجع سابق.

كامل، بأن تعطى الانطباع بحركات الجسم وحجم الصوت أنك تسمع بتركيز أي أنك فهمت ما يريده».[1]

إن العاملين بحاجة إلى قائد إداري يؤمن بهم وبقدراتهم وإمكاناتهم، ويعرف نقاط القوة والضعف فيهم، فيعمل على تنمية نقاط القوة وتطويرها، وعلى الحد من نقاط الضعف بالتدريب والمتابعة. «إنهم بحاجة إلى قائد ينال ثقتهم ويحسن قيادتهم ويستطيع أن يؤمن احتياجاتهم المختلفة، ويشركهم في صنع بعض القرارات الهامة، ويعمل معهم في مواجهة المشاكل والمعوقات، ويشركهم في إيجاد الحلول لها والمعالجات. وبهذا يمكنه التأثير على سلوكهم أثناء العمل ليعملوا متعاونين لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ويستخدم القائد للوصول إلى هذا الهدف، مجموعة من الأدوات والوسائل مثل الاتصالات، التحفيز، المشاركة في صنع القرارات، تطمين الحاجات، والاهتمام بالجماعة (جماعات العمل)».[2]

إن المدير يعمل في ظل شبكة من العلاقات، «بعضها تم تحديده من خلال الهيكل التنظيمي، وبعضها الآخر قد يتحقق بالصدفة البحتة لموقع مكتبه.

وهذه العلاقات التي تكونها التفاعلات مع الآخرين تخلط توقعاته وتمزجها بتوقعات الآخرين، وتقدم معلومات حول عمله والطريقة التي ينبغي أن يؤديه بها. هذه المعلومات تمكنه من أن يحدد دوره بوضوح أكبر، وأن يقوم به بطريقة تناسب إلى حدٍ ما توقعات الآخرين عنه.

كما أن وصف العمل يحدد بعضاً من علاقات المدير، ولكن الرسائل التي يتلقاها

---

(1) Brinkman , Rick ; Rick Kirschner , Dealing With Difficult People,(New York: The Mc Graw – Hill, 2006) , p.41.

(2) محمد حسن عبد الهادي البياع، مرجع سابق، ص 25.

المدير خلال تفاعله مع الآخرين جنباً إلى جنب مع تفسيراته واستجاباته، سوف تحدد الجزء الأكبر منها.

والواقع أن الناس الذين يتفاعل المدير معهم، لا يدركون بالضرورة أنهم يؤثرون عليه، والعكس بالعكس، سوف تكون هناك أوقات - مثلاً - حينما يتظاهر بالنقد أو بالإطراء، حينما لم تكن النية متجهة إلى أيهما، وفى أوقات أخرى قد يكون المدير غير مدرك، سواء لكونه تحت التأثير، أو لعدم الاستجابة، بالإضافة إلى حالات أخرى، حينما يكون هناك إدراك مزدوج بالقصد أو الاستجابة».[1] وحتى تنمى علاقة القائد بالمرؤوسين لابد من اتخاذ بعض الإجراءات؛ وهى:

1- حسن استخدام القائد لسلطاته، وحماية أتباعه، وإبداء روح المودة والعطف نحوهم، مع الحزم في المواقف اللازمة.
2- الامتناع عن التفرقة بين المرؤوسين في الحقوق والواجبات.
3- السعي لتحقيق الانسجام والتعاون والترابط بين المرؤوسين، رغم اختلافاتهم.
4- وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.
5- مراعاة عدم الفصل بين الفئات المختلفة؛ أي عدم تجميع كل فئة (علمية - دينية - عرقية...) على حدة.
6- إشعار كل فرد بأهميته الشخصية، وأهمية الدور الذي يلعبه للصالح العام.
7- العناية التامة بدراسة حالة الأفراد المنحرفين، وذوى الأخلاق الرديئة.
8- تحقيق استقرار الأفراد بتقليل التنقلات بينهم قدر المستطاع، خاصةً بين القادة منهم.
9- إبراز مكانة الوحدة الإدارية وأعمالها البارزة، وترسيخ ذلك لدى القيادة الأعلى للحصول على التقدير المناسب.

---

(1) محمد السيد الديسطي؛ سمية محمود حريز، (د.ت)، مرجع سابق، ص 147.

10- تحديد أهداف المنظمة وتشجيع الجميع على تحقيقها.

11- الاهتمام بالإعلام والاحتفالات والمناسبات وحفلات التكريم.

12- خلق روح التنافس للوصول إلى نتائج مناسبة في المجالات المختلفة.

13- استغلال مواهب البعض ممن يتمتعون بكفاءات خاصة كالرسم - الزجل - الفكاهة...الخ لصالح المنظمة.

14- الاهتمام بحسن مظهر الأفراد وجمال المنظمة.

15- الحرص على عقد لقاءات مستمرة مع المرؤوسين بشكل دوري.

16- عقد المسابقات الرياضية والثقافية والفنية... الخ.

17- دعوة قدامى العاملين من المنظمة لحضور جانب من احتفالاتها، مما يدعم الوفاء والانتماء.(1)

إن من طرق أداء وظيفتك - كقائد - بشكل طيب، أن تولى عناية كاملة لحاجات الناس العاملين في مجال مسؤوليتك. بعيداً عن المفهوم الخاطئ بأن ما قد يبديه المدير من اهتمام بمرؤوسيه؛ قد يفسر على أنه علامة ضعف، فإبداء الاهتمام لا يعنى أنك ستستسلم لأية مطالب غير معقولة.

وبالطبع يجب أن يكون اهتمامك صادقاً، والمقصود بالاهتمام الصادق؛ أن تتأكد من أن مرؤوسيك لديهم حوافز صحيحة للعمل، وأنهم يكافئون على النحو الملائم، عندما يؤدون عملهم بشكل جيد.

يتضح مما سبق أن إدارة فرق العمل تحتاجها الإدارات الواعية لعدة أسباب، أهمها:

1- تزايد حجم التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة.

---

(1) انظر: محمد شفيق، (2005)، مرجع سابق.

2- قصور فاعلية الإدارات كجزر منعزلة في التنظيم التقليدي.

3- ظهور مشكلات لا تستطيع الإدارة التقليدية معالجتها بدون فرق عمل سليمة.

4- الحاجة لأفكار ابتكارية من خلال فرق عمل سليمة وذاتية الإدارة.

5- أهمية تكامل الخبرات والأدوار التنظيمية.

6- أداء الفريق مدخل حيوي للتفوق التنافسي.

7- تعمل فرق العمل بتميز لو أشعلت المنافسة فيها وبينها.

ففريق العمل مجموعة من الأشخاص ذوى المهارات التكميلية، الذين يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك، قائد الفريق يحدد الاتجاه ويقدم التوجيه والدعم وينسق أنشطة الفريق، ويضمن أن لكل عضو بالفريق دوره، كما أنه يشجع على التطور والتعلم، وفى النهاية يقوم باستعراض أداء الفريق وتقييمه.

ومع ذلك؛ وضعت بعض المنظمات مفهوم الذات، والذي يدور حول إدارة الفرق التي تتمتع بحكم شبه ذاتي، فهي مسئولة إلى حد كبير عن التخطيط وجدولة العمل، وحل المشكلات، وتطوير أدائها الرئيسي، ومعايير الجودة الخاصة بها. ودور القادة هنا هو في المقام الأول دور المنسق والميسر.[1]

ولا شك أن نجاح أي فريق عمل يحتاج لذكاء القائد، وذلك لقدرته على فهم الشخصيات والمواقف، والتصرف الفاعل في كل موقف يحتاج بشكل خاص لذكاء اجتماعي، يجعل من القائد شخصاً محل إعجاب ويساعده على ذلك الإدارة بالحب. فلا يمكن تهيئة أداء فاعل لفريق العمل دون قيادة فاعلة.

وقد أوضحت تجارب المنظمات الناجحة، أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي، إلى استخدام فرق العمل، يؤكد المسئولية التضامنية بين أعضاء الفريق؛

---

(1) نظر: OP.CIT .-Armstrong , Michael (2008)

حيث يلتزمون تجاه بعضهم وتجاه الإدارة العليا بتحقيق أهداف مشتركة، كما أنه يحقق مزايا عديدة أهمها:

1- جودة أعلى.

2- كفاءة إنتاجية أعلى.

3- درجة رضاء أعلى للعاملين.

4- معدلات أقل للغياب ودوران العمالة؛ ومن ثم:

5- تكلفة أقل.

والواقع أنك والفريق الذي يعمل تحت إمرتك مسؤولان، الواحد منكما عن الآخر بصورة متبادلة. إن مرؤوسيك ينتظرون منك اليوم قيادتهم، ويجب عليك أن تتأكد من أن غايات المنظمة وغايات مرؤوسيك ليست متضاربة، وينبغي لمرؤوسيك أن يدركوا أنهم لا يستطيعون إنجاز غاياتهم، إلا بالقيام بدورهم في مساعدة المنظمة على إنجاز أهدافها الأعم.

إنك الشخص الذي يتطلعون إليه لقيادتهم، وأنت تعمل كمترجم للموظفين. فما هي سياسة المنظمة ؟ يحسن بك أن تتيقن من أنك تعرفها !.[1]

القادة وتفعيل أخلاقيات العمل:

إن على القادة دوراً هاماً في نشر وترسيخ أخلاقيات العمل في نفوس العاملين، وذلك بخلق المناخ التنظيمي المشجع، وفى هذا الصدد، لا يمكن أن نغفل دور القيادة الديمقراطية، والتي تملك القدرة على تفجير طاقات العطاء للعاملين، وتحترم مبادراتهم الفردية على اعتبار أنهم شركاء في المنظمة.

---

(1) انظر: لورين ب. بيكلر، (1995)، مرجع سابق.

ورغم أن الأسلوب الديمقراطي يظهر سهلاً وجذاباً في البداية، إلا أن من الصعب تنفيذه، لأنه يتطلب قادة يؤثرون الصالح العام على المصالح الشخصية، بالإضافة إلى تميزهم بالجرأة في إحداث التغيير، والدفاع عن قناعتهم بضرورة هذا التغيير، ولكن للأسف أغلب القادة يؤثرون السلامة بترك الأمور على ما هي عليه، حتى ولو كانت فاشلة خوفاً من العقاب، خاصة وأن نظام العاملين يسير في دائرة الأقدمية، ولا مكان للمبدعين أو الصف الثاني كما يدعون. في ظل وضع لا يتفق مع ثورة المعلومات والتكنولوجيا التي أرست قيم الابتكار والإبداع في ثقافة المؤسسات؛ **ويمكن أن نجمل دور القادة في هذا الشأن في الإجراءات التالية:**

1- يجب على المنظمة أن تختار أفراداً مبدعين ليشكلوا العناصر البشرية لتحقيق الأهداف.

2- قيام المنظمة بدور قيادي تجاه المجتمع، وذلك من منطلق المسئولية الاجتماعية، وخلق كوادر مبدعة.

3- الأخذ بأسلوب التفويض والذي يعد مدخلاً من مداخل الإبداع.

4- إتاحة الفرصة للتعبير عن الأفكار دون حجر، وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة.

5- تخصيص نسبة من ميزانية المنظمة لتنفيذ التجارب المبتكرة.

6- على المنظمة أن تربط أهدافها بأهداف العاملين فيها قدر الإمكان.

7- الحد من كثرة المؤتمرات غير الفعالة، والتي لا تقدم آراء ومقترحات مفيدة، بل تكون توصياتها عادةً جاهزة قبل المؤتمر!.

8- يجب أن تعمل المنظمة على اكتشاف أصحاب المواهب من العاملين بها، وتدريبهم دون النظر إلى درجاتهم الوظيفية، والمعايير الهلامية التي تخاصم المنطق في كثيرٍ من الأحيان، واللوائح العتيقة المحبطة لهم.

9- يجب أن تقتنع المنظمة ممثلة في قياداتها، أن التطوير لا يشمل فقط المباني والمنشآت والمعدات والأجهزة فقط، بل يجب أن يشمل بل ويبدأ بالتنمية البشرية.

10- إذكاء روح التنافس الشريف بين الأفراد، من خلال المسابقات العلمية والبحثية، وإقرار ما يعرف بلوحة الشرف للمتميزين من العاملين، مع جعل جائزة للموظف المثالي خلقا وأداءً وتميزاً والتزاماً.(1)

وعلى الدولة دورها أيضاً من خلال:

- توعية الأسر بطرق وأساليب التربية الصحيحة، وطرق الحفاظ على قوام الأسرة واستقرارها.
- ضرورة إعادة دور التربية للمدرسة ليكون من أهم أدوارها، إلى جانب دورها التعليمي.
- القضاء على سلبيات التعليم القائمة، والسعي إلى إصلاحه بما يتناسب والمتغيرات الدولية المتلاحقة، ووضع الدولة الداخلي.
- توعية المعلم بدوره الأخلاقي في حياة التلاميذ، وأنه مسئول عن استقامة المجتمع أو انحرافه، وأنه ليس كغيره من العاملين لأن أثره يدوم إلى ما بعد مرحلة عمله.
- تطوير نظام التعليم فيما قبل المرحلة الجامعية، بالشكل الذي يتيح الفرصة لميول الطلاب نحو فرع من فروع العلم، وفتح المجال أمام دراسة ما يحبونه من علوم.

---

(1) انظر:

- السيد على شتا، المختلسون من المال العام (الإسكندرية: المكتبة المصرية، 2004).
- محمود فتحى عكاشة؛ محمد شفيق زكى، مدخل الى علم النفس الإجتماعى (القاهرة: المؤلف، 1997).
- يوسف ميخائيل أسعد، سيكولوجية الغضب (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1987).
- لطفى بركات أحمد، التربية والتنمية (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1989).

- توفير فرص العمل المرتبطة بمراحل التعليم المختلفة، بدءاً بمرحلة محو الأمية - التي وصلت إلى أكثر من 50% -، والتي تعد الأساس الأول في عملية تنمية المجتمع، فهو في صورته البسيطة أول وسيلة من وسائل إيصال رسالة المجتمع إلى الأفراد، مروراً بمراحل التعليم الأخرى، مع زيادة الاهتمام بالتعليم الفني.
- ضرورة أن تتفق قرارات وسياسات القادة مع الاتجاه العام للدولة، حتى يثق الموظف العام بمكان عمله بصفة خاصة، وبصدق سياسة دولته بصفة عامة.. فمثلا حينما يكون اتجاه الدولة خلق صف ثان من العاملين تمهيداً لتحملهم المسئولية فيما بعد، وتأتى قرارات القادة مغايرة لهذا الاتجاه، بأن تنتهج معايير خاطئة تمنع الموظف المجتهد من اكتساب المهارات الجديدة في العمل، بحجة أن هذه (المعايير) لا تنطبق عليه، مما يخلق حالة من الإحباط قد تؤدى إلى تحول المجتهد إلى مهمل، والحريص على أدوات عمله إلى مبدد لها، وبذلك نفقد جيلاً جديداً من العاملين الأكفاء.
- ضرورة اهتمام الدولة بمن أعطوا في سبيل بلدهم في كافة المجالات، وذلك من خلال توفير الرعاية لهم، والحديث عنهم في وسائل الإعلام المختلفة، حتى يكونوا القدوة للنشء، فليس من المنطقي أو المفيد أن تهتم وسائل الإعلام بالفاسدين والقتلة، وتهمل من بذلوا كل غال ونفيس في سبيل بلدهم.
- الاهتمام بأصحاب المواهب والعمل على تنميتها وعرضها بالشكل اللائق.
- على المنظمات عمل جائزة الموظف المثالي لتشجيع الأفراد على تحرى الالتزام الخلقي والمهني، تعطى لكل متميز في إدارته على كافة المستويات.
- رصد جائزة للمتفوقين من أبناء العاملين في الشهادات العامة؛ مما يؤدى إلى تنمية اهتمام الطلبة بالتعليم، وإبراز قيمته ومدى اهتمام المجتمع به، وبالمتفوقين فيه.

- طرح مشاريع تطوير العمل على العاملين، وإتاحة الفرصة أمام من لديه مقترحات وأفكار لعرضها بأي صورة من الصور.[1]

حقيقة القول.. أن على القادة دوراً هاماً في تفعيل أخلاقيات العمل، فالمشكلة الرئيسية التي تواجهنا، هي إيجاد صيغة مناسبة لتفعيل أخلاقيات العمل ومواثيقها المختلفة، فمن السهل صياغة ميثاق أخلاقي يتضمن بنوداً تحقق المراد منه شكلاً، لكنه لن يضمن العمل به، إلا إذا كانت هناك رغبة من المجتمع نفسه في ترسيخ أخلاقيات التعامل؛ خاصةً في مجال العمل، فعلى المدير إدراك أبعاد الصراع بين العاملين داخل المنظمة، وإلى أين يتجه، بل لا نبالغ إذا أشرنا إلى ضرورة معرفته بالصراع النفسي داخل الفرد نفسه، الصراع بين مكوني الإنسان المادي والروحي. فالحاجات الفسيولوجية قد تصطدم والحاجات الروحية، والتي هي سبيل الإيمان في ظروف معينة، كأن يكون الصراع مثلاً بين إشباع حاجاتنا بالحرام، وبين موانع الدين الذي آمنا به، وارتضينا ما فيه من تشريعات.

ويمكن أن يُنظر إلى الصراع على أنه صنف من الإحباط، الصنف الذي يتميز بالرغبة في اتخاذ اتجاهين في نفس الوقت، فمواقف الصراع هي مواقف اتخاذ قرار، وهذه أكثر من أي نوع آخر من المواقف السيكولوجية، تنطوي على تقلب انفعالي كبير، وما يتضمنه هذا التقلب عادةً من سلوك لا عقلي.

كما تظهر الصراعات في كافة مستويات الشخصية، وفي كل درجات اهتمام الشخص، وبعضها بسيط، وإن كان وجود الصراع كثيراً ما يتبدى في صورة ميل للتردد، قبل أن يتم الاختيار. فبعض مواقف الصراع تنطوي على حاجات أساسية هامة، يظهر أنه لا مفر من معارضتها - فتغليب الجانب الروحي فيها يتطلب جهداً

---

(1) انظر: أحمد جابر حسنين على، أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011).

كبيراً من الإنسان-، وبعضها الآخر يتضمن حاجات غير ذات أهمية نسبياً، أو حاجات ذات إمكانيات استبدال كثيرة - بحيث يصعب علينا إدراك وجودها -.[1]

إن الحاجة المادية قد تتغلب في بعض الأحيان على الجانب الروحي؛ أو العكس. حسب الأهمية وحسب قدرة الإنسان على التحمل أو معرفة البدائل، وحين عجزه يتغلب الجانب المادي - أحد مكاسب الطابور الخامس من وراء التجسس وأول دوافعه -.

ولا يعنى ما سبق أنه مطلوباً من الإنسان أن يغلب جانب من الجانبين على الآخر، يسير معه ويهمل الثاني، فوظيفة الإنسان أن يوازن بين الجانبين بالقدر الذي لا يجعله خاسراً لآخرته ولدينه، وبإمكان العاملين بمساعدة قادتهم أن يحسموا الصراع بقليل من التوافق النفسي والتفكير السليم، وتحليل الأمور، وطلب العلم في الدين من أهل العلم، حتى يتبين له حكمة المولي عز وجل في كافة الفروق بين البشر، وأن يقلب الأمور على كافة وجوهها الحسن منها والسيئ؛ حتى يخرج في النهاية بالحقيقة التي يرتاح إليها ضميره، وهو المقصود باستفتاء القلب في الأخذ بالأمور التي يختلف حولها من ناحية الحلال والحرام، فيما يعرف بالأمور المتشابهات. وقد حدد القرآن الكريم مسئولية الإنسان في ذلك، وعلى هذه المسئولية يحاسب الإنسان ويلقي جزاءه: إن كان خيراً فخير، وإن كان شراً فشر.

من هنا نشير إلى أن التوازن النفسي أمر يمكن تحقيقه رغم صعوبته في الوقت الراهن؛ حيث الظروف الاقتصادية الصعبة، ودخل غير مناسب لمتطلبات المعيشة، بالإضافة إلى الظلم الإداري، وعدم المساواة بين العاملين في الواجبات والحقوق، وقيادات إدارية يتسم أغلبها بالضعف والجبن الوظيفي، بالإضافة إلى سيطرة

---

(1) انظر: هارولد ليافيت، علم النفس الإداري - التعريف بالأفراد، والأزواج، والجماعات في المنظمات، ترجمة: كمال دسوقي (القاهرة: دار الفكر العربي، د.ت).

العلاقات الإنسانية على سير العمل دون النظر إلى المصلحة العامة، فتحول زميل بين يوم وليلة إلى مدير على زملائه، يقيده إذا أراد أن يعاقب المهمل، خوفاً من اتهامه بالتكبر (وأن الكرسي غيّره)، كما يستغل بعض الزملاء هذا الوضع؛ للحصول على مكاسب أدبية أو مادية بمجرد صعود زميله على كرسي القيادة.

إذن تحقيق التوازن النفسي ليس بالأمر الهين، وذلك لتشابك الأدوار وتعددها، فالأمر لا يمكن إلقاء مسئوليته على عاتق الجهة الإدارية وحدها، بل هناك أدوار أخرى وأبعاد عديدة من أهمها: ثقافة المجتمع نفسه ونظرته للموظف العام، والتي تتأرجح بين التهوين والتهويل، مما يؤثر على التوازن النفسي للموظف، نضف إلى ذلك مدى وعى الموظف نفسه وقدرته على الفصل بين حياته الخاصة، وبين مهام وظيفته. وللأسف فإن دور الجهة في إعداد الموظف لا يتعدى في كثيرٍ من الأحيان نشاط التدريب، وإكساب الموظف المهارات اللازمة لأداء الوظيفة المكلف بها، وفى بعض الأحيان تهيئة البيئة المكانية المناسبة له لأداء عمله.

ومع الاعتراف بالدور الهام للتدريب الإداري، إلا أنه في النهاية دور نظري يحدد معالم وملامح الطريق الصحيح لأداء العمل، دون أن يضمن السير فيه، هذا إذا كان التدريب ناجحاً في مجتمعاتنا العربية؛ حيث إن كل الشواهد تؤكد فشل العملية التدريبية، والمسألة لا تعدو كونها أداء واجب، ووظيفة يؤديها الموظف سواء كان متدرباً أو مدرباً أو عاملاً بمجال التدريب.

نضف إلى ذلك التباين الواضح بين ما يتلقاه الموظف من مهارات، وبين الواق الفعلي لوظيفته، فهذا يعود إلى رغبة الموظف نفسه في تطبيق ما اكتسبه من مهارات خلال فترة تدريبه، وذلك إلى جانب الدور الهام للقيادة الإدارية في مساعدته على تطبيق تلك المهارات داخل جهة عمله، وتشجيع القيادات الإدارية من عدمه يؤثر بالسلب أو الإيجاب على التوازن النفسي للموظف، و الذي إذا قوبل بالرفض؛ خاصةً إذا كان الرفض غير مقنع له، يصاب بحالة من الإحباط يتحول فيما بعد إلى حالة من اليأس في الإصلاح المنشود؛ مما يؤثر في النهاية على حركة الإصلاح

الإداري بصفة عامة، فلا إصلاح دون إصلاح الإنسان نفسه؛ نقولها مرة أخرى.. لا إصلاح دون إصلاح الإنسان نفسه. فإذا اعتبرنا أن الإصلاح الإداري ماكينة تحتاج إلى صيانة وإصلاح حتى تأتي بمنتج جيد، فلابد أن نهتم بقائدها وهو العامل نفسه، فعلى المنظمة دورٌ لا يستهان به؛ خاصةً في بداية تعيين الموظف، والذي يحتاج إلى رعاية واهتمام، حتى تكتسب الجهة انتماءه؛ ومن ثم جهده وعطائه الكامل.[1] وهذا ما يؤكد أهمية اللجوء إلى ما يمكن لنا تعريفه بـ (التدريب حسب الطلب)، بناءً على طلب إدارة التدريب بالمنظمة أو الأفراد؛ أي أن يتم إعداد المادة التدريبية وبقية عناصر البرنامج التدريبي، بعد الاطلاع على طبيعة العمل وطرق أدائه، ومحاولة التوفيق بين الإطار النظري والواقع الفعلي للعمل، ليخرج المتدرب وقد استفاد من الناحية المعرفية، نتيجة ما اكتسبه من معلومات وبيانات تفيده كمتخصص، وأيضاً من الناحية العملية كمهني يرغب في تطوير أدائه في العمل، ونزعم أن هذا النوع من التدريب؛ يمثل البداية الحقيقية للإبداع والابتكار، حيث يمتلك معد المادة، البيانات اللازمة نظرياً وعملياً عن موضوع الدورة؛ ومن ثم يمكنه بقليل من التفكر أن يخرج بأداء إبداعي ومبتكر؛ يفيد المتدرب والجهة التي يعمل بها.

كما يفيد هذا النوع من التدريب في تحويل الإطار النظري للمادة التدريبية، إلى واقع عملي، من خلال طلب توفير الأدوات اللازمة للتنفيذ، ليتحول العمل من شكله الارتجالي الحالي، إلى شكل منظم ومعترف به.[2]

لذلك فالتوازن النفسي للموظف بشكل خاص، ولكونه جزءاً من المجتمع بشكل عام، من الخطوات الهامة والمؤثرة في الإصلاح المنشود، ليس فقط على المستوى الإداري، بل على كل المستويات، ولن يتحقق ذلك إلا بالتدريب الحقيقي، تدريب

---

(1) انظر: أحمد جابر حسنين على، عزيزى الموظف.. هل أنت متوازن نفسياً، مجلة التنمية الإدارية (العدد 115، أبريل 2007).

(2) للمزيد عن هذا الموضوع انظر للمؤلف: كتاب التدريب الإداري المبنى على الجدارة، مرجع سابق.

النفس على ما يجب أن تكون عليه، وتثقيف المجتمع من خلال كافة وسائل الإعلام على معرفة ما لهم من حقوق، وما عليهم من واجبات[1]، «بشرط أن نعرف كيف تعمل وسائل الإعلام، وتحديد الموعد المناسب للرسالة الإعلامية، فمن المستغرب أن نجد الكثير مما يسمى بالاتصالات، لا تزال غير مدركة للطريقة التي تعمل بها».[2]

وحتى يتحقق ذلك التوازن، لابد وأن ندرك أولاً أننا نحيا في حالة من العشوائية أصابت سلوكنا الحياتي والمهني، وأن ندرك أن السلوك ما هو إلا رد فعل يصدر عن الإنسان، نتيجة مؤثر داخلي أو خارجي يتشكل حسب ما ورثه الإنسان من سلوكيات فطرية؛ مثل البكاء والنوم، وغير ذلك من السلوكيات التي يتفق فيها كل البشر، وأيضاً حسب ما يتعلمه الإنسان في حياته، من خلال تفاعله مع مكونات بيئته الاجتماعية كحب القراءة أو الكتابة...الخ.

والسلوك قد يدركه الإنسان ويعرف ما سيصل إليه، كالسعي لإقامة مشروع تجارى لكسب المال، وهناك سلوكيات لا يدركها الفرد وقد لا يعلم أهدافها مثل زلات اللسان، والعصبية في ردود الفعل، وغير ذلك من سلوكيات تصدر من خلال الجسم والنفس والقدرات العقلية، وما اكتسبه الإنسان من المجتمع؛ أي أن السلوك عبارة عن خليط من مكونات تتفاعل مع بعضها لتخرج لنا في النهاية سلوكاً معقداً ليس من السهل تفسيره؛ خاصةً إذا لم نرجع في تفسيرنا له، إلى المؤثرات الاجتماعية خلال فترات نموه المختلفة، مثل الأسرة والتقاليد والأعراف والقيم والمُثُل، وكل ما يحيط بالإنسان من بيئة اجتماعية، وأيضاً فيزيقية كحرارة الجو وطبيعة الأرض صحراوية/زراعية، وغير ذلك من مظاهر البيئة المحيطة، فلكل مجتمع سمات سلوكية تختلف وتتباين حسب المؤثرات السابقة، وما يعنينا الآن هو سلوك مجتمعنا الحالي، والذي يمكن لنا أن نصفه بالعشوائية والتخبط - بالإضافة إلى الفوضى

---

(1) انظر: على، أحمد جابر حسنين (أبريل 2007). مرجع سابق.

(2) Chester, Carole, Working In Public Relations (United Kingdom, Auther, 1998),p.44.

التي تتبع الثورات عادةً - حيث تغير المؤثرات وهلاميتها، فلم يعد هناك نموذج مميز لسلوك المجتمع، بل أنه لم يعد للفرد نفسه كوحدة إنسانية سلوك مميز؛ نستطيع من خلاله أن نكوّن رأى يمكن التعامل به معه، حيث تعدد الوجوه والشخصيات، داخل النفس الواحدة؛ وبالتالي تعدد السلوك في صورة أشبه بلوحة سيريالية، هي لوحة ولكنها غير مفهومة، وهكذا إنسان اليوم، هو إنسان شكلاً، لكنه غير مفهوم وغير واضح المعالم، لعدم وضوح القيم، حتى أصبح هناك شك في كل قيمة داخل الفرد، ولم تعد هناك أخلاقيات واحدة يمكن الارتكان إليها في التعاملات الإنسانية، فالصدق خلق، والكذب أيضاً أصبح خلق عند البعض، والكسب الحلال خلق، والرشوة والفساد المالي أيضاً خلق ومنهج حياة عند البعض، والعجيب في الأمر أن للكل مبرراته، حتى وصل الأمر إلى الفتاوى الدينية التي أصبحت في حالة تضاد، ولكل شيخ مبرره فيما يقول، مما أضاف لمصيبة هلامية القيم، كارثة أخرى، وهى ضياع مفردات الشريعة الدينية، وانشغال الناس بتوافه الأمور عن القضايا الكبرى، حتى أصبحنا لا نهتم بالدين كثيراً، أو على أقصى تقدير نبحث عن من يفتينا فيما نريد، ثقةً منا أننا سنجد من يعارض ما نرفضه من فتاوى لا تتفق مع مصالحنا الشخصية.[1]

وتتضح خطورة ما سبق فيما يتعلق بترسيخ أخلاقيات العمل، من تعريفاتها التي اتفقت على تأثير كل فرد وقيمته في التأثير على نظرته، أو سلوكه تجاه أمر معين وفى وقت معين، فأخلاق العمل هي تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات؛ وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ أخلاق العمل لكل فرد، ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات نمط سلوكي إداري في المنظمة التي يعمل بها، قد يكون أخلاقياً أو غير أخلاقي، فالتركيز من خلال هذا المنظور يكون على القيم التي يتحلى بها الفرد وكيفية صياغتها.[2]

---

(1) انظر: أحمد جابر حسنين على، (2011). مرجع سابق.

(2) انظر: فؤاد عبدالله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامى (جدة: المعهد الإسلامى للبحوث والتدريب، 1997).

وذلك هو محور الأخلاق، فما من سلوك نقوم به إلا وله أثره على الفرد نفسه، وعلى أسرته؛ ومن ثم على المجتمع ككل. وطالما أن العالم الآن أصبح قرية صغيرة، ليست فيها حدود بين البشر، فقد ينسحب هذا الأثر على المجتمع الدولي، فما نراه من حروب ودمار من أجل مصالح دنيوية فارغة، وما نشهده من أمراض مجتمعية خطيرة، يؤكد لنا أن التنشئة الاجتماعية، وطبيعة التعليم، وما يتم زرعه في نفوس الناس، والانفلات في إشباع الغرائز والنوازع الفطرية دون وازع دينى، أو أخلاقي، كلها أمور تقف وراء ما نحن فيه من صالح الحال، أو سوئه.

وما يؤكد ذلك؛ أنه عند تصنيف المعاني الشائعة للشخصية، وهى معاني كثيرة، كانت المجموعة الأولى من هذه التصنيفات، تدور حول قدرة الفرد على إثارة الاستجابات من قِبَل الأشخاص المحيطين به، والذين يتعاملون معه في ظروف نفسية مختلفة، وأوقات متباينة، وحينها يمكن لهم أن يحكموا على الفرد بأنه صاحب شخصية جذابة، أو قوية، أو غامضة، أو غير ذلك من الصفات التي تعترى الشخصية.

أما المجموعة الثانية فلا تختلف كثيراً عن التصنيف الأول لمعاني الشخصية، فهي تدور حول الانطباعات التي يتركها كل منّا في الآخرين، وتكون الأكثر تميزاً، مما يساعد على بقائها فترة من الزمن، ويمكن أن تتغير، بتغير الانطباعات الجديدة عن الفرد، والتي يتركها في نفوس الناس، فهذه المعاني من سماتها إثارة الجدل بينهم حول الشخصية ومعناها، وذلك لتباين وجهات النظر فيما بينهم، وتلعب القيم والأخلاقيات دورها في هذا الجدل، فمن تراه أنت صالحاً قد يراه غيرك مدعياً، أو فاسداً يختبئ وراء عباءة الصلاح، وكما أن كل إناء ينضح بما فيه، تكون الآراء حول الشخصية تبعاً لأخلاقيات الفرد، وما اكتسبه من ثقافة مجتمعه الذي يعيش فيه، مما يفسر لنا هلامية تحديد وتعريف المجتمع المثالي الصالح لحياة الفرد، والذي يتشكل حسب مفاهيم ذلك المجتمع الذي يعيش فيه بدايةً من الأسرة، والحي، والمدينة، ونهايةً بالمجتمع ككل عن الأخلاق والدين والقيم، فمجتمع اللصوص مثلاً، القيمة الإنسانية والمكانة العالية فيه للص الماهر، وهذا المجتمع ينشا فيه الطفل

نشأة تقوم على السلب والنهب، ويكون الفرد صاحب القيم والمباديء والتدين غير مرغوب فيه. إذن فمجتمع اللصوص هو المجتمع المثالي بالنسبة للص. السرقة فيه أمر عادى، بل ومطلوب!. فمن الأمور التي تغيب عن بالنا عند مناقشة أسباب فساد إنسان، هو الأمر الذي يتعلق بقابليته لهذا الفساد دون أن يردعه دين، أو ضمير.[1]

من ذلك يتبين لنا خطورة دور القادة في تمهيد البيئة لنمو أفراد الطابور الخامس وتسهيل عملهم، وذلك من خلال تشجيعهم على انتهاج سلوك التجسس على الغير، وتحسس عورات الناس، فهم من خلال استماعهم لهم، وأخذهم بما ينقلونه من أخبار يشوبها الكذب والمبالغة، يعطون الضوء الأخضر لاستمرار هذا السلوك الخطير.

لذلك على القائد الإداري في رحلته الشاقة نحو تفعيل وترسيخ أخلاقيات العمل داخل المنظمة، أن يدرك شخصية العامل، وطبيعة الفروق الفردية بين العاملين، وإذا بحثنا عن طبيعة هذه الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بإحدى السمات أو القدرات، واجهتنا أسئلة كثيرة أهمها:

1- هل تعتبر هذه الفروق الفردية فروقاً كمية، أم نوعية؟؛ بمعنى هل الفرق بين شخص وآخر ينحصر في أن أحدهما يمتلك قدرات أو سمات لا تتوفر بالمرة في الشخص الآخر، أم أن جميع هذه السمات وتلك القدرات متوفرة في كل فرد، وأن الفرق ينحصر في مقدار توفر السمة، أو القدرة في كل فرد؟

2- هل تنتظم السمات أو القدرات في توزيعها بين مختلف الأشخاص في إطار عام، أم أنها موزعة حسبما اتفق دون أن تجتمع تحت نسق معين؟

3- ويتصل بالسؤالين السابقين سؤال آخر يتعلق بمدى التفاوت الموجود بين مختلف الشخصيات في أية سمة، أو قدرة معينة؟

---

(1) انظر: أحمد جابر حسنين على، (2011)، مرجع سابق.

ونلاحظ أننا نصف في حديثنا العادي، وبطريقة غير علمية شخصاً بأنه خال من الذكاء، أو الأمانة، أو أية صفة نفسية، أو خلقية، وإذا بحثنا عن هذا الوصف؛ وجدنا على الفور أنه يتضمن شيئاً من المبالغة والتعميم غير العلمي، فلا يمكن أن نجد شخصاً خالياً تماماً من الذكاء، حتى بين ضعاف العقول على اختلاف درجات ضعف العقل، هناك فروق بين ذكاء الأفراد.

ومعني ذلك؛ أننا لا نستطيع تقسيم البشر بالنسبة لأية سمة نفسية تقسيماً ثنائياً حاداً إلى (من يمتلك) و(من لا يمتلك)، ولكننا نستطيع أن نقرر أن امتلاك الأفراد لأية سمة يتمثل بمقياس متصل اتصالاً تاماً؛ بحيث لا نستطيع أن نحدد له بداية أو نهاية تحديداً قاطعاً، كما لا نستطيع أن نقسمه إلى فترات منفصلة، فبين كل درجة وأخرى من امتلاك السمة؛ ما يمكننا أن نجد عدداً لا حصر له من الدرجات الأخرى لامتلاك نفس السمة.

نخلص من هذا بأن الفروق الفردية؛ إنما هي فروق كمية، ونحن حين نذهب إلى هذا القول فيما يتعلق بالعوامل النفسية؛ إنما نستمد الأدلة عليه أيضاً بالفروق الفردية في المستوي العضوي، فالقدرات الجسمية كذلك تختلف من فرد لآخر اختلافاً كمياً، بل وينطبق ذلك أيضاً على أبعاد أعضاء الجسم وطول القامة والوزن، وقد يسأل سائل: أليس في استطاعتنا تقسيم أفراد المجتمع إلى مبصر وغير مبصر، وأصم وغير أصم؛ أي تقسيم على حسب الحواس، ولكننا نعود فنقول، إنه حتى في حالات فقد الحاسة كما هو الحال في العمى مثلاً، فهناك درجات متفاوتة الكمية في هذه القدرات الحسية، فقدرة الإبصار بين المبصرين متفاوتة في الدرجة؛ وهكذا في باقي الحواس.

وأيضاً في توزيع القدرات والسمات والاستعدادات الجسمية، أو الذهنية، أو الانفعالية - بل وحتى توزيع الجنس على الأفراد (ذكورة وأنوثة) -، يُنظر إليه الآن على أنه يتبع نفس المقياس المتصل الذي سبق إيضاحه. فلكل فرد منا (ذكر أو أنثي) ، درجة ذكورة، ودرجة أنوثة تتمثل في اتجاه قدراته، وسلوكه، وميوله، واتجاهاته،

ونموذج معيشته، وما اعتاد عليه من سلوك في المواقف المختلفة، ولهذا أُعِدَّت اختبارات سيكولوجية تقيس ثمة (الذكورة / الأنوثة) في الفرد؛ بحيث نستطيع أن نحدد لكل شخص درجة معينة بين طرفين متباعدين يحددهما الاختبار يمثلان أقصى درجة من الذكورة، وأقصى درجة من الأنوثة.[1]

إن ظروف الحياة تفرض أن يعول الناس أكثر فأكثر على عمال الإدارة الحكومية، بوصفهم خداماً للمصلحة العامة، وأن اتساع البيروقراطية وكبر حجم الحكومة الهائل، قد جعلا من المستحيل أن يراقب الشعب المعايير الأخلاقية التي يخدم بها هؤلاء العمال مصالحه، ويعملون من أجله - مما يترتب عليه ضرورة العمل على أن تكون هذه الأخلاقيات نابعة من ذات الموظفين أنفسهم، وبواعز من ضمائرهم -.

وإذ يكاد موضوع الأخلاق الإدارية يصبح محور الدراسات في الإدارة العامة الحديثة، رغم أنه مسألة شائكة، فإن إزالة الظروف التي أدت إلى تدهور الإدارة هي قضاء على الأسباب التي تدهورت بها، وعلاجاً في نفس الوقت لهذا الجهاز الاجتماعي، الذي أصبح المحكومون يعولون عليه في كل شيء، ولا يبقى إلا أن نأخذ بالتطبيق العملي لمقتضيات الإدارة الحديثة.

إن فرض القانون أو النظام أو المسئولية المالية والمحاسبة باللوائح والتشريعات، وتفويض مراقب خارجي في الرقابة على التنفيذ، لا يمنع أنه حين يدير المراقب ظهره يقع المحظور، فضلاً عن أن المراقب نفسه كثيراً ما يكون في حاجة إلى من يحرسه، أو يراقب سلوكه !!.

إذن أي محاولة لفرض المسئولية، أو إصلاح الإدارة من خارج الأفراد أنفسهم، لا شك مصيرها الفشل لقيامها على أساس عقابي، بدلاً من إحياء الضمير وبعث الخلق.

---

(1) انظر: السيد محمد خيرى، علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية، ج 1، (القاهرة: دار النهضة، د.ت).

والتأكيد على ذلك فقد بقيت النظرية في المسئولية الإدارية التي تهيب بنظم الأخلاق والشعور الذاتي بالمسئولية، والتوفيق بين صراع المصلحة العامة، وبين المصالح الشخصية، ويسلكها بعض المؤرخين لعلم الإدارة ضمن النظريات التي لا جدوى منها. والاعتراض على هذه النظرية لا يوجه إليها في ذاتها، بل لأن محاولات الدعوة إليها قد اقتصرت على التمنيات والدعاء إلى الله؛ أن يهب الإدارة الرجال المخلصين ذوى الخلق القويم، والضمير الحي، دون الاستمرار في رسم السياسة التي تبعث في الموظفين المسئولية الخلقية النابعة من ذواتهم أنفسهم، والتي لا رقيب عليها من قانون أو محاسبة أو عقاب، إلا الشعور بالرضا والارتياح لأداء الواجب، وتجنب الفساد وخدمة المصلحة العامة، وإرضاء المواطنين الذين يستمد منهم الموظف مركزه وكيانه، ومن ضرائبهم يقتضى راتبه الذي يعيش به.[1]

وبالنسبة للقادة؛ فمن الضروري أن تتفق قراراتهم وسياساتهم مع الاتجاه العام للدولة، حتى يثق الموظف العام بمكان عمله بصفة خاصة، وبصدق سياسة دولته بصفة عامة. كما أن على الدولة الاهتمام بمن أعطوا في سبيل بلدهم في كافة المجالات، بتوفير الرعاية لهم، والحديث عنهم في وسائل الإعلام المختلفة، حتى يكونوا القدوة للنشء، ويتزامن مع ذلك الاهتمام بأصحاب المواهب والعمل على تنميتها، وعرضها بالشكل اللائق.

وإذا كنا نسعى إلى إصلاح الإدارة، وترسيخ أخلاقيات العمل داخل المؤسسات العامة والخاصة، علينا أن ندرك دوافع الأفراد والسلوك الناتج عنها، والذي يعد استجابة داخلية، أو خارجية تحدث نتيجة تعرض الإنسان لمثيرات داخلية أو خارجية، كما علينا أن نهتم بأنواع السلوك من خلال التعرف عليها، وإتاحة

---

(1) انظر: كمال الدسوقى، سيكولوجية الإدارة العامة وأخلاقيات الخدمة المدنية، ط2، (القاهرة: المؤلف، 2000).

الفرصة للمختصين لمساعدة المؤسسات في اختيار العاملين الجدد، وإصلاح القدامى من العاملين الذين تلوثوا أخلاقياً.

وفى الإطار نفسه، تتطلب أخلاقيات العمل قادة يتسمون بالمبادئ الأخلاقية، وكما رأينا فإن الكثير من المديرين يبدون وكأنهم يعملون بدون حدود أخلاقية، قراراتهم غالباً تعتمد على النفعية.

أما أولئك المديرين الذين يريدون فعل الشيء الصحيح، يفعلون الشيء الخطأ حينما يواجهون ضغوط، ووقائع الحياة التنظيمية للجهة التي يعملون بها، بالإضافة إلى إغراء الاستقلال الذي يحصل عليه معظم المديرين؛ وهكذا، يتخذون القرارات المناسبة بدلاً من القرارات الحكيمة.

يضاف إلى ذلك آفة خطيرة؛ تتمثل في اعتقاد معظم المديرين أن التصرفات غير الأخلاقية تكون مقبولة، إذا كان رؤساؤهم يعرفون عنها ولا يقولون شيئاً، لذلك فإن سلوك الرؤساء الشخصي وسياسات المنظمة، هي العوامل الرئيسية المؤثرة في القرارات غير الأخلاقية؛ وهكذا، فإن خطوات تحسين السلوك الأخلاقي يجب أن تأتى بوضوح من القمة.

لذلك من متطلبات المدير الذي ننشده، أن يضع لنفسه معايير يلتزم بها حفاظاً على سمعته ومكانته الوظيفية، ويحاول غرس هذه القيم في العاملين معه، لضبط سلوكياتهم وتصرفاتهم، وأن يشجع الإبداع والابتكار، والأخذ بيد كل مجتهد في عمله، وتقييم العاملين بشكل موضوعي وعادل؛ حتى لا يتمادى المهمل في إهماله، ولا يترك المجتهد اجتهاده كنتيجة طبيعية لمساواته بالمهمل، وهذا هو الحال الآن في بعض المجتمعات؛ مما يفرض ضرورة عمل نموذج تقييم يحدد بدقة مستوى العامل، بمنتهى الحيادية دون أهواء شخصية.

بالإضافة إلى ترسيخ مفهوم أن كلاً قدوة في حد ذاته، فإذا كان الجهاز الإداري مثلاً يتكون من مليون موظف، فهذا المليون يعنى تعداد السكان في البلد الذي

يعيش فيه من ناحية التأثير، فالموظف في حقيقته هو أب، وأخ، وجار، وصديق، وغير ذلك من الأدوار الحياتية التي يقوم بها، والتي تعنى باختصار أن دائرة معارف الموظف تدور في فلك ما لا يقل عن مائة شخص، وبحساب بسيط نجد أن المليون موظف يساوى مائة مليون إنسان يتأثرون ويؤثرون في غيرهم، فضلاً عن اشتراك المعارف في أكثر من موظف، مما يضاعف من قوة التأثير.

كما تفرض أخلاقيات العمل ضرورة الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومواجهة التأثير السلبي لهما، ومحاولة زرع القيم النبيلة من خلال تأثير المنظمة على المجتمع الذي تعمل فيه، مما يفرض ضرورة الاهتمام بالقوانين التي تحدد المعايير الأخلاقية المقبولة، واللوائح الحكومية التي تحدد معايير الممارسات المقبولة وغير المقبولة، ومن أجل التأكيد على تلك الممارسات المقبولة التي يجب أن تلتزم بها المنظمات بكافة أنواعها، وقوانين السلوك الأخلاقي للمهنة؛ وهى بمثابة أدلة للمديرين والعاملين توجه سلوكياتهم.

لذلك لابد من تفسير القوانين وعدم تركها للموظف ليحددها بنفسه، أيضاً تتطلب القوانين تفسيرات واضحة حتى لا يحدث خلط عند التطبيق، مما يعطى الفرصة لهروب الفاسد من العقاب.

وعلى المنظمات في سعيها نحو ترسيخ أخلاقيات وقيم العمل الصحيحة، أن تستمد دساتير أخلاقياتها من الدين، وليس من أخلاقيات المجتمعات الأخرى، فمن الضروري لها أن يكون نظامها الأخلاقي محكوماً بالدين؛ وخاصةً في المجتمعات الإسلامية، وعلى رأسها المجتمعات العربية، وذلك لأن الدين الإسلامي هو المعيار السليم للحكم على صحة، أو عدم صحة أخلاقيات العلاقات في المنظمات المختلفة.[1]

(1) انظر: أحمد جابر حسنين على، (2011)، مرجع سابق.

إن المشكلة الحقيقية التي تواجهنا في هذا الموضوع الهام، ليست في وجود أخلاقيات العمل من عدمه، أو حتى إعادة اختراعها، بل المشكلة في كيفية تفعيلها، فمكارم الأخلاق ومنها أخلاقيات العمل موجودة فعلاً، بل وتتعدد مصادرها وتتنوع ما بين مصدر إلهي منزه عن الخطأ، وبين مصادر أخرى من صنع البشر كالقوانين، واللوائح والأوامر الإدارية، بالإضافة إلى ما اعتاد عليه المجتمع من سلوكيات منها ما هو صحيح، ومنها ما هو خطأ.

ويرجع عدم التفاعل من وجهة نظرنا، إلى ما أصاب مجتمعنا من خلل واضح في المعايير والقيم والمُثُل العليا، وافتقادنا في كثيرٍ من الأحيان إلى القدوة الحسنة والمثل الأعلى، أيضاً نتيجة المفاهيم الخاطئة التي دخلت المجتمع كنتاج طبيعي لما يعرف بالسماوات المفتوحة، وانتشار الفضائيات والإنترنت وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة، وانتشار الفساد والتعامل معه على أنه من أساسيات الحياة كجزء من ثقافة المجتمع للأسف، وغير ذلك من الأسباب.

ونرى أنه لكي يتحقق هذا التفعيل بشكل سليم، يجب أن نستمد أخلاقنا من مصدر يتميز بالصدق، والثبات، والبقاء والاستمرارية، وهذه السمات الثلاث لا تتوفر حقيقة إلا في الأديان السماوية، فهي الوحيدة التي تتميز بالصدق لأنها منزلة من عند الله سبحانه وتعالى، وبالثبات لأنه لا تبديل ولا تحريف لكلمات الله عز وجل، وأيضاً بالبقاء والاستمرارية ما دامت الحياة على الأرض.

ملخص الفصل الثالث

إن مرؤوسيك سيكون لهم قول الفصل في تحديد مستقبلك أكبر مما لرؤسائك، فسَيُحكم عليك بمقدار جودة الإدارة التي ترأسها، ولذلك فإن الناس الذين يعملون الآن تحت إمرتك هم الأكثر أهمية في حياتك العملية، فهم أهم حتى من رئيس مؤسستك، غير أن الكثير من المدراء الجدد ينفقون معظم وقتهم تقريباً في تخطيط اتصالاتهم مع الاتجاه الأعلى، ويلقون نظرة عابرة على الناس الذين يتحكمون حقيقة في مستقبلهم. فالقائد دائماً ما يكون محل أنظار مرؤوسيه؛ باعتباره قدوة ومثل يحتذى به من الناحية السلوكية أو المظهرية.

وإذا كان للقائد تأثير مباشر على الأداء، فإنه يحتمل أن يكون مشاركاً بصورة غير مباشرة، ومبالغ فيها فيما يفعله شخص آخر أو مجموعة. وعادةً يكون التأثير غير المباشر للقادة هو الأكثر عمقاً، والأكثر صعوبة لشرحه في نفس الوقت، على سبيل المثال، يوضح أحد القادة تفصيلاً رؤيته حول بعض الحالات المستقبلية المرغوبة، والتي تكون بدورها أمثلة كثيرة في عقول الأفراد؛ حيث تصبح الرؤية التي تسعى إلى المثالية ملموسة ومرئية.

ومن بين المشاكل التي يواجهها الكثيرون من القادة الجدد، مسألة الصداقة مع الناس في الإدارة الذين أصبحوا الآن مرؤوسين لهم، ويعد ذلك من الحالات الصعبة التي لا يوجد حل شاف لها. ومن الجلي أنه لا ينبغي لك أن تتخلى عن صداقاتك لمجرد أنك حصلت على ترقية - بيد أنك لا تريد لصداقاتك أن تضر بأدائك أو أداء أصدقائك -. ويجب أن تتيقن من أن الزملاء العاملين ممن كانوا أصدقاء لك قبل أن تصبح رئيسهم، يحصلون على نفس ما يلقاه الآخرون من معاملة. فيجب ألا يعاملوا بشكل أسوأ لمجرد أن تثبت للآخرين مقدار عدم تحيزك.

لذلك فإن من أسرع الممارسات التي تضعف القيادة، ويفقد بها القائد احترام مرؤوسيه، وتهدد الروح المعنوية في مجال العمل، وتؤدى إلى الحيرة والبلبلة وعدم

الثقة، قيام القائد بتطبيق سياسة التأديب من خلال نزعة هوائية متقلبة؛ حيث لا يلتزم بعض الرؤساء بعدالة التأديب من خلال التغاضي عن مخالفات وأخطاء بعض المرؤوسين ممن يعرفونهم (محاباة - وساطة - قرابة... الخ)، في الوقت الذي يميلون فيه إلى التشدد في تطبيقها مع الآخرين من زملائهم ممن وقع في نفس التجاوزات أو المخالفات.

أيضاً من أهم التحديات التي يواجهها القائد، معالجة الصراع الذي قد ينشب بينه وبين أعضاء الفريق، أو بين أعضاء الفريق الذي يقوده، والصراع أو النزاع هو شيء طبيعي في بيئة العمل لا يمكن تجنبه، ويكاد يمثل مشكلة سلوكية يومية، والسبب - ببساطة - أن بيئة العمل هذه تضم بشراً يتعامل مع بشر. وهنا يحدث الصراع للعديد من الأسباب.

الفصــل الرابع

الطابور الخامس
وأسلوب القيادة بالتجسس

الفصل الرابع
الطابور الخامس وأسلوب القيادة بالتجسس

تعريف الطابور الخامس:

إن المرجفين موجودون في المجتمع البشرى منذ أقدم العصور، فقد سبق أن استخدمهم الإسكندر الأكبر الذي يعتبر أحد عباقرة الحرب في كل العصور، ملك مقدونيا من (356 ق.م-323 ق.م)، والإمبراطور جنكيز خان (1162-1227م)، وفردريك الكبير ملك بروسيا (1712-1786م) الذي هزم النمسا، ونابليون وغيرهم من القادة الآخرين في حروبهم المختلفة.

ويعد الطابور الخامس سلاحاً فعالاً إذا استخدم الاستخدام الأمثل، في تحطيم كيان الأمم بإضعافها وتفتيتها بالإشاعات والأراجيف؛ لإثارة الفزع بين صفوف المواطنين، بإظهار مقدرة العدو العسكرية، والقيام بأعمال التجسس والتخريب، وإثارة النعرات القومية والإقليمية والطائفية والعرقية بين المواطنين.

إن عناصر الطابور الخامس، هم من الأقليات النفعية التي تسكن أرض الوطن، والتي تمت بصلة الدم والعرق إلى دولة الخصم، وهم أيضاً المستاءون من نظام الحكم، وأصحاب المبادئ المخالفة لمبادئ النظام القائم، والخونة من أهل البلد الذين يشترى العدو ذممهم بالمال أو الجنس أو المغريات الأخرى، والجواسيس الذين

يرسلهم العدو سياحاً، أو مبشرين، أو وكلاء تجاريين، أو في شكل بعثات علمية... الخ.[1]

وتجدر الإشارة إلى أن الطابور الخامس كتعبير، نشأ أثناء الحرب الأهلية الأسبانية التي نشبت عام 1936م، واستمرت ثلاث سنوات، والتي قامت نتيجة الانقلاب على الشرعية الجمهورية الإسبانية في مدريد، الذي قام به مجموعة من العسكر بقيادة الجنرال (مولا) في الشمال، والجنرال فرانشيسكو فرانكو في المغرب، والجنرال كيبو دى يانو في الأندلس، وجنرالات آخرين أمثال أستراى، وسان خورخو؛ وعلى أثر هذا الانقلاب انقسمت أسبانيا إلى (قومية) الانقلابيين الفاشيين، بالإضافة إلى الفلانخى والريكيتيس، وإسبانيا الجمهورية بقيادة الجبهة الشعبية، التي كانت تضم الفوضويين والاشتراكيين والجمهوريين والشيوعيين، وامتدت هذه الحرب من 17 يوليو 1936 حتى 1 أبريل 1939 م.

وأول من أطلق تعبير(الطابور الخامس)، هو الجنرال (كويبو كيللانو) أحد قادة القوات الوطنية الزاحفة على مدريد، وكانت تتكون من أربعة طوابير من الثوار. وقال: إن هناك طابوراً خامساً يعمل مع الوطنيين لجيش الجنرال (فرانكو) ضد الحكومة الجمهورية، التي كانت ذات ميول ماركسية يسارية من داخل مدريد؛ ويقصد به مؤيدى (فرانكو) من الشعب.

وقد ترسخ هذا المعنى في الاعتماد على الجواسيس في الحروب، واتسع ليشمل مروجي الإشاعات «– في معظم المنظمات تؤدى الشائعات إلى نوع من التأكيدات الكاذبة حول حقيقة ما يجرى، ويتعلق الأفراد الذين يمرون بمواقف غير ثابتة وشائكة بهذه التأكيدات الزائفة -»[2]، ومنظمي الحروب النفسية التي انتشرت نتيجة الحرب

---

(1) انظر: http://www.moqatel.com، 2011/5/14.

(2) عبد الحكم أحمد الخزامى، (2005)، مرجع سابق، ص 161.

الباردة بين المعسكرين الاشتراكي والرأسمالى، أو المعسكرين الشيوعي والغربي، كما يشـمل هـذا الطابور مسؤولين وصحفيين وبعض من يزعمون أنهم مثقفون.

وقد ازداد هذا التعبير رسوخاً في معناه عن الجواسـيس، عنـدما اعتمـد هتلـر في الحـرب العالمية الثانية عـلى عـدد كبـير مـن الجواسـيس، واتسـع أكـثر حيـنما شـمل مروجـي الإشـاعات ومنظمي الحروب النفسية، التي انتشرت نتيجـة الحـرب البـاردة بـين المعسـكرين الشـيوعي والغربي.[1]

وهناك رأى آخـر يقـول؛ بـأن أصـل تسـمية (الطـابور الخـامس) التـي تشـير إلى الخونـة المحليين المتعاملين مع العدو، أن نابليون بونابرت سُئل كيف اسـتطاع أن يحتـل رومـا بعـدما ظنت كل أوروبا أن احتلال روما مستحيل، فأجاب: لقد فتحتهـا بأربعـة طـوابير شـنت الهجـوم على المدينة من الخارج، وبطابور خامس كان في داخل المدينة، ومنذ ذلـك الحـين صـار اسـتعمال وصف (الطابور الخامس) يطلق على عملاء العدو في الداخل.[2]

وتهدف فئة الطـابور الخـامس بـإعلامهم وعتـادهم وقـدراتهم، إلى تهويـل قـدرة العـدو وتهوين شأن الأمة، والمنافقين المذبذبين من العملاء الخونة والانتهازيين، الذين لا يشـغلهم سـوى مصالحهم الخاصـة، ويقومـوا بطريقـة أو بـأخرى بكـتم أصـوات كـل مـن يفكـر في نفـي الـتهم والأكاذيب الإعلامية، ليتم اتهامه بالعمالة والإرهاب والتخلف.

وفي ظل تهالك المؤسسات الإعلامية، وتعـاظم الرقابـة والوصـاية الحكوميـة لهـا، صـارت الحاجة إلى إعلام يتكلم باسم الحريـة المنطقيـة للشـعب، مـن الأمـور الملحـة لتسـيير العدالـة الاجتماعية، باعتبار أن الإعلام سلطة رابعة لها من التسلط ما للسلطات الثلاث الأخرى.[3]

---

(1) انظر: www.egyptiantalks.org، 2011/7/14.

(2) انظر: www.alhandasa.net، 2011/3/18.

(3) انظر: http://dejavupress.blogspot.com، 2011/7/24.

والطابور الخامس في المفهوم الشرعي، فهم المنافقون الذين يعملون بوجهين، وكان قائدهم وأول من اختلق هذا الأسلوب هو عبدالله بن سلول.

أما في المفهوم العسكري:فعندما تنشأ حرب بين بلدين بالطبع يكون هناك تحالفات:

- فالطابور الأول هو الطرف الأول.
- والطابور الثاني بالتأكيد هو الطرف الثاني.
- الطابور الثالث هو التحالف الذي يدعم الطرف الأول.
- الطابور الرابع هو التحالف الذي يدعم الطرف الثاني.

أما الطابور الخامس، فهو الذي يعمل مع الطرفين ويأخذ من الطرفين لتحقيق أهدافه الخاصة، والتي تكون إما مادية أو استراتيجية، ويتحقق من خلال هذه المصالح الكثير من الانتصارات الوهمية لهذا الطابور، والتي قد لا يستفيد منها مطلقا.[1]

الرقابة الخاطئة (أساس عمل الطابور الخامس):

إن الرقابة الخاطئة من الأمور التي تنمى وتعمق مهارة الابتكار والإبداع لدى المنحرفين، ويؤكد ذلك، ما هو قائم في الدول المتخلفة؛ حيث تتعدد أجهزة الرقابة، وفى نفس الوقت يزداد الانحراف، ويظهر منحرفون لديهم أعلى درجات الابتكار والإبداع في الانحراف.

ومن المفاهيم الخاطئة لدى كثير من الممارسين والعاملين في المنظمات، أن جوهر وظيفة الرقابة هو مراقبة عمل الأفراد؛ لتحديد الثغرات والأخطاء وتحديد المسئولين عن ذلك وعقابهم، رغم أن فعالية الإدارة تتطلب أن يمارس المدير وظيفة الرقابة، على اعتبارها وظيفة مكملة ومدعمة لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه، ويقتضى

(1) انظر: http://vb.arablocale.net، 2011/8/2.

ذلـك، أن تكـون وظيفـة الرقابـة عمليـة معاونـة مسـاعدة للأفـراد، مدعمـة لاتجاهـاتهم وسـلوكياتهم الإيجابيـة، وناصـحة مانعـة حاميـة لهـم مـن احـتمالات الخطـأ أو التقصـير أو الانحراف.

المشكلات في عملية الرقابة:

1- ضعف فاعلية الرقابة؛ حيث تزايد الاعتماد على الرقابة الخارجيـة بدرجـة كبـيرة، بالمقارنـة بالرقابة الذاتية على الأداء.

2- لقد نتج عن الانحراف في هدف عملية الرقابة، أن مسئولي الرقابـة يسـتخدمون أسـاليب غير مهنية في عمليات الرقابة؛ ويؤدى في النهاية إلى عـدم وضـوح الرؤيـة، والأسـس التـي تتخذ بناءً عليها قرارات التصحيح.

3- ضعف موضوعية عملية الرقابة، فمن الملاحظ الافتقـار إلى الدقـة الموضـوعية في عنـاصر عملية الرقابة، وفى المعايير والمؤشرات أوفى تقارير الرقابة ذاتها، وعادةً تتخذ الأمور الطـابع الشخصي أو الطابع الشكلي.

4- عدم دقة وغياب معايير الأداء، على الرغم من وجـود أهـداف قاطعـة محـددة مطلـوب إنجازها، وتكون النتيجة الحتمية لذلك؛ أن الحكم على كفاءة الأداء يصبح مسألة تتوقف على الاجتهاد والرؤية الشخصية.

5- أخطاء القياس، مع غياب الأنظمـة الدقيقـة لمتابعـة وتحليـل الأداء، يكـون القيـاس غـير دقيق بالضرورة، ويضعف الإحساس بأهمية القياس الدقيق، وكـذلك الإحسـاس بأهميـة جودة الأداء والإنجاز.

6- ضعف أو تأخر إجراءات التصحيح، فمع ضعف عملية المتابعـة والرقابـة؛ تسـود ظـاهرة التراخي في تصحيح الأمور، وهو ما يفقد عملية الرقابة جزءاً كبيراً من قيمتها.

7- المشكلات والأخطاء في المتابعة والرقابة، ويتضح من ذلك وجود صعوبات وقيـود تواجـه عملية المتابعة والرقابة نلخصها فيما يلي:

أ - ضعف الاهتمام بوضع أهداف موضوعية طموحة قابلة للقياس.

ب- ضعف الاهتمام بوضع معدلات ومؤشرات موضوعية للمتابعة في قياس الأداء والانجازات.

ج- شكلية الرقابة وغياب التركيز على الأمور الجوهرية الحرجة والمؤثرة.

د- وضوح ظاهرة ازدواج الرقابة، وتمدد الوحدات الرقابية وتداخل أدوارها.

هـ- بطء أو تأخر تصحيح الانحرافات، نتيجة عدم اكتمال ودقة نظام المتابعة والتقويم.

و- التركيز على جودة المنتج أو المخرجات النهائية، دون التركيز على جودة الأنظمة التي تكفل جودة الإجراءات والمدخلات.[1]

والسؤال: هل الطابور الخامس أزمة لا يمكن القضاء عليها؟

بدايةً.. فالأزمة هي موقف تتضارب فيه المصالح والعوامل المتعارضة؛ مما يُحدث نوعاً من البلبلة لمن يقع فيها، وهى وضع تتغير فيه الظروف بشكل مفاجئ، قد تصل فيه إلى حافة الانفجار، وتتشابك عناصر مختلفة ومعقدة في الأزمة ما بين قوى مؤيدة وأخرى معارضة، وقد يشعر من يمر بالأزمة بالخوف أو الذعر من المجهول الذي لا يراه واضحاً خلف هذه الأزمة.

والقضاء عليها يبدأ بالتعرف على أهم أسباب نشوء الأزمات، فقد تستطيع هزيمتها والقضاء عليها في المهد؛ ومنها:

- سوء الفهم: وينشأ بسبب نقص المعلومات، والتسرع في الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.
- المغالاة والإفراط في الثقة الزائدة في النفس، وفى القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

---

(1) انظر: مصطفى محمود أبو بكر، (2001)، مرجع سابق.

- وهناك سبب آخر يتمثل في سوء تقدير قوة الطرف الآخر، والاستخفاف به والارتكاز - خطأً - على أنه لا يستطيع استخدام عناصر قوته.
- كما يعتبر اليأس أحد أسباب الأزمات النفسية وما يتبعه من إحباط؛ يدفع الإنسان إلى فقدان الرغبة في العمل والتقدم.

ولهذا يكون فن إدارة الأزمات، هو الذي يتناول كيفية التغلب عليها بالأساليب العلمية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، ويبدأ التفكير الجاد للخروج من أي أزمة بالإجابة على الأسئلة التالية:

1- من نحن ؟؛ أي صاحب الأزمة ومن يقف بجواره فيها.
2- من هم ؟؛ أي صانعي الأزمة ومؤيديهم ومساعديهم.
3- إلى أين نتجه ؟؛ أي تحليل طبيعة الأزمة وأبعادها وخطورة استمرارها.
4- إلى أين يتجهون ؟؛ أي أهدافهم الحقيقية.
5- ماذا نملك ؟؛ أي التقدير الصادق لمصادر قوتنا بدون مبالغة أو تهوين.
6- ماذا يملكون؟؛ أي قدراتهم على الاستمرار في الأزمة.
7- كيف نستخدم ما نملك؟؛ أي وسائل الخروج من الأزمة.
8- ما الوقت المتاح للاستخدام ؟، وهذا سؤال هام حتى لا يسرقنا الوقت دون أن ندرى، ويكون سبب تفاقم الأزمة.
9- ما المطلوب القيام به لزيادة فاعلية هذا الاستخدام ؟؛ أي خطة سنضعها ونلتزم بتنفيذها، خاصةً وأن المعالجة الخاطئة للأزمات تسهم في تدهور الموقف.

ولكي ننجو من الأزمة، أو تحقيق بعض الانتصارات فيها، علينا الالتزام بالنقاط التالية ودراستها جيداً:

1- تحقيق الهدف بدقة، وعدم السماح للضغط النفسي الناتج عن الأزمة في البعد عن الاتجاه المطلوب.
2- الاحتفاظ بعنصر المبادأة؛ أي لا تجعل نفسك في مكان الذي يكتفى برد الفعل.

3- حاول استغلال مبدأ المباغتة؛ أي تفاجئ الخصم بما لم يتوقعه، فذلك سيسبب له الارتباك ويجعله لا يستطيع التفكير.

4- تأكد من أنك تحشد جميع قواك، وذلك لمعالجة الأزمة في الزمان والمكان المناسبين، ويدخل في هذا القوة المعنوية.

5- ألجأ إلى استشارة المخلصين من الخبراء، حيث يساعد ذلك على وضوح الرؤية ودقة التشخيص؛ وبالتالي زيادة فرص النجاة.

6- ضرورة الاقتصاد في استخدام القوة؛ حيث أن الإسراف في ذلك قد يأتي بنتيجة عكسية، تماماً مثل التهاون فيها.

7- أحرص على السيطرة على الأحداث، من خلال المعرفة الجيدة بكل تفاصيل تطورات الأزمة؛ مما يوفر فرصاً أفضل للمتابعة الممتازة، مع محاولة اختراق القوى الصانعة للأزمة بطرق غير مباشرة.

8- أخيراً.. لا تنسى أن تطبيق هذه المبادئ يتوقف على توافر روح معنوية عالية، وأعصاب هادئة حتى في أصعب المواقف، مع امتصاص الصدمات.

وعليك أن تتذكر ما يلي:

- أن أقرب النجاحات هي كسر وضع قائم وصنع وضع ملائم، فليست كل الصراعات تكون من النوع الذي ينتهي بتحقيق جميع المكاسب.
- الذكي هو من يتأكد أن الأوضاع التي تفرض علينا لا ينبغي أن تشل قدراتنا؛ وإنما تفرض علينا حسابات أدق.
- لابد من مراعاة طبيعة الأرض التي تدور عليها الأزمة، وأيضاً طبيعة الخصم.
- اترك خصمك يرتكب خطأً فادحاً، دعه يتهور، دعه يتورط، وهذا سيعطيك العذر لما ستفعله.
- عليك تحديد وتعريف الأزمة، لأن التعميم في مواجهة المشاكل والأزمات خطأ وخطر.

- عليك استيعاب أصول وجذور الأزمة، ورصد حركتها، والتطلع إلى اتجاهاتها المستقبلية مع مراعاة الوقائع والمزاج النفسي لأصحابها.
- الاهتمام بدواعي اهتمام المشاركين في الصراع من جميع الأطراف، وما مطالبهم من الصراع.
- بعد تحديد الهدف المطلوب، لابد من اختيار الوسائل الكفيلة بتحقيقه.
- لا تنسى أن السيطرة لا تأتى من لغة الأوامر، ولكن من سلامتها وصدورها عن قيادة مقتنعة ومقنعة.
- إذا رأيت المسائل تسير في اتجاه خاطئ لا تفقد أعصابك، وتأكد أن هناك أخطاء أخرى فظيعة لدى خصمك.
- إذا وجدت نفسك في وضع حرج، فليس معنى ذلك أن عدوك في وضع آمن.
- إذا أردت أن تجمع أنصاراً لموقفك، فلابد من أن تتأكد أن وجهة نظرك واضحة بما يكفى للحصول على التأييد.
- لابد أن تضع توقيت لتحقيق أهدافك، حتى لا يتسرب منك الوقت وتتفاقم الأزمة.[1]

ما سبق؛ هو بداية الطريق لك أيها القائد للقضاء على الطابور الخامس، أشد أعدائك في المنظمة، فهم أشبه بالدجالين الذين ظلوا طوال التاريخ يأخذون بألباب الجمهور، وغالباً ما كان الأشخاص الذين يحبون حياة الاحتيال والمخادعة ذوى جاذبية قاتلة، وكلمة دجال لها معنيان غالباً ما يكونان متلازمان. فالدجال قد يكون شخصاً يقوم بالخداع أو الغش أو التدليس، وقد يكون شخص ينتحل صفة مزيفة، ويبدى نفسه في صورة تختلف عن حقيقته، وهناك مواقف يجتمع فيها الدوران معاً.

(1) انظر: محمد الصيرفى، (2007)، مرجع سابق.

إننا نقابل أفراد الطابور الخامس داخل المنظمة وهم يتظاهرون بصفات غير حقيقية، دون الحصول على أية فوائد حقيقية من فعل ذلك. ويبدو أن الإشباع النفس غالباً ما يكون أكثر أهمية من الفوائد المادية التي يجنيها الدجال، وعندما نتأمل حياة الأشخاص الدجالين بأثر رجعى، نرى أن من الصعب الوقوع في حيلهم، إلا أنه أثناء لعب مباراة الثقة، يبدو كما لو أن الدجالين ينسجون تعويذتهم السحرية، ويكون الناس مستعدين تماماً لإتباعها. ويبدو أن الدجالين يستطيعون تنبيه الميول الكامنة داخلنا التي يمكنها أن تضللنا وتعمينا عن الحقيقة.

إن أحد أسرار سيطرة الدجالين على الجماهير (القادة وبعض العاملين)، هي حساسيتهم الغريزية للحالة المزاجية لهم، والقدرة على تكهن الأهواء والامتعاضات والأشواق الكامنة في نفوسهم. بالإضافة إلى الخداع الذي يعتبر من سمات الشخصية التي تتبدى في صور عديدة، تتراوح من الشعور بالعجز والزيف حتى النصب المتعمد، والآثار التي تؤدى إليها هذه المظاهر على حياة المؤسسات.

إن الأشخاص الذين يشعرون بالمخادعة، مثلهم مثل المخادعين الحقيقيين يتبنون طرقاً للبقاء تعتمد على الكذب؛ للحصول على رضا الآخرين، من خلال التملق والمداهنة الفكرية؛ حيث أن التملق يجنبهم الرفض الاجتماعي الذي يخشونه.

ولكن مهما طال خداعهم، في النهاية تظهر عيوبهم، ويكشفون أنفسهم؛ حيث تؤدى بهم مشاكلهم في إدراك الواقع إلى الانهيار، والتحدي الذي يواجهنا جميعاً هو الاحتفاظ بقدرتنا على إدراك الواقع. وليست القدرة الإيحائية للدجال فقط، هي التي علينا أن نتعامل معها، لكن يجب أيضاً أن نتعامل مع شعورنا بالمخادعة، فهذا الشعور له أيضاً تأثيراته المدمرة على الأداء الشخصي والمؤسسي. ونقع جميعاً في بعض الأوقات ضحية للمشاعر السلبية وشكوكنا في ذاتنا.

إن الأمر يتطلب الكثير من الوقت والجهد لاستعادة الإحساس بالمصداقية، وهذا التغير صعب، لكن ليس مستحيلاً إن كنا مستعدين له، وجاءتنا الفرصة

للتعرف على دوافعنا وأفعالنا، وتطوير التأمل الذاتي لـدى الشـخص، كـما أن الـوعي بالنقـاط المبهمة من نفوسنا، قد يكون له تأثير واق ضد القدرة الإيحائيـة للـدجال والتـأثيرات المعوقـة للشعور بالمخادعة.[1]

القادة والطابور الخامس:

إن المدير كفرد تعد ثقافته المحور الأساسي لثقافة المنظمة، طالما أن القـادة الإداريـين هـم الذين يتولون تشكيل ثقافة مـنظماتهم، مـن خـلال مـا يتبنونـه مـن قـيم لا سـيما في محـيط العمل. فنظام القيم الخاص بالمدير وثقافتـه وتعليمـه واتجاهاتـه ودوافعـه وخبرتـه السـابقة وقدراتــه الإدراكيــة، يــؤثر في فهمــه للمشــكلات وتقييمــه للبــدائل المختلفــة، فالقــادة ذوو المصداقية في توجهاتهم لمرؤوسيهم يحرصون على ما يلي:

- الصدق في القول والأفعال والمعاملات.
- المساءلة التنظيمية لأصحاب الخبر الكاذب والابتعاد عنهم.
- تحديد العاملين الذين يتسمون بالصدق في العمل وتفضيل التعامل معهم.
- البحث عن الحقائق والسعي نحو المعرفة الأفضل.

لقد ظهرت العديد من المحاولات في الفكر الإداري لتعميق المعارف بصدد الـذات البشريـة، وتحسين التنبؤ بها؛ بقصد التمكن من بلورة مبادئ علمية بصـددها، إلا أن المحـاولات لبلـورة مبادئ علمية في هذا المجال، ظلت حتى الوقت الحاضر تهـدف إلى خلـق عـالم جديـد، ترتكـز قراراته على أسس علمية رصينة، وفى هذا فإن ظهور مبادئ علمية سلوكية؛ ومن ثم بلورة أفكار جديـدة حـول علـم اتخـاذ القـرارات في المسـتقبل، متوقـف عـلى إمكانيـات برمجـة السـلوك الإنساني، وهذا متوقـف عـلى التقـدم في مجـال البرمجيـات، ومـدى تعميـق المعلوماتيـة عـن الجوانب الشعورية واللاشعورية للفرد.

---

(1) انظر: مانفريد كيتس دى فريس، (2006)، مرجع سابق.

وأخيراً.. جاء اكتشاف الخارطة الجينية للإنسان، لتعلن عن ظهور إمكانيات إبداعية لتجاوز مشكلة نقص المعلوماتية عن الذات الشخصية؛ وبالتالي تتغير مجموعة القيم والمعتقدات والخطوط العريضة لأطر تشكيل فلسفة المنظمات، وتتحول ثقافتها التنظيمية من النمط البيروقراطي، إلى ثقافة المجموعة، وثقافة الإنجاز، اللتين تعكسان الالتزام المشترك للعاملين للوصول إلى حل المشكلات، وتحفيزهم على أساس التمسك بأخلاقيات العمل، وعوامل الرضا الوظيفي، والعلاقات الحسنة بين الرؤساء والمرءوسين؛ مما يؤدى إلى الرقابة الذاتية للعاملين، ويوفر لهم حرية واسعة للعمل والمشاركة، وهو ما يعزز من اعتبارات التميز والثقة والمصداقية.

إن عملية التخطيط لوضع رؤية المنظمة وتنفيذها، تستوجب الالتزام الكامل بأخلاقيات الإدارة في العمل، كما أن توفر نظام لاتصال ذوى المصداقية العالية، يساعد على تحقيق ما يلي:

1- الفهم والقبول بأهداف المنظمة ومستقبلها.
2- تنمية الانتماء والولاء لدى العاملين.
3- ارتفاع دافعية الإنجاز لدى العاملين.
4- تنمية وتدعيم الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة.
5- الاهتمام بمصلحة التنظيم قبل المصلحة الشخصية.[1]

القيادة والشائعات:

الشائعات في الدين؛ هي الأخبار التي لا تطابق الواقع لكنها تحتمل أن تكون واقعاً، فهي كذب لكنه محبوك حبكة تجعله يشبه الحقيقة.

ولا تصدر الشائعة المؤثرة إلا من جهة تعودت عليها وتأهلت لها، سواء كانت تلك الجهة جماعة منظمة، أو أفراداً يقوم الواحد منهم مقام الجماعة؛ فلا يستطيع

---

(1) انظر: فتحي إبراهيم محمد أحمد، (2007)، مرجع سابق.

ترويج الشائعة إلا خبير بنفوس الشعوب ورغبات الجماهير وأهوائهم، ليقدم لهم من الأكاذيب ما تصدقه النفوس قبل العقول، وما يحجب الحقيقة عن العيون ويحميها عن التبصر.

وللشائعة طرفان طرف يبثها وطرف يقبلها وكلاهما آثم، الطرف الأول هو مختلق الشائعة، والثاني فهو مؤيد لها. وأفظع شائعة روجها بعض المنافقين حينما اتهمت السيدة عائشة ب بما هي بريئة منه، بمجرد عودتها مع أحد الصحابة من المكان الذي تركها فيه الجيش، فقطع الله تعالي دابر هذه الشائعة لتقرير النظام العملي لقبول الأخبار. قال الله تعالي:

{ لَوْلَا إِذْ سَمِعْتُمُوهُ ظَنَّ الْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بِأَنفُسِهِمْ خَيْرًا وَقَالُوا هَذَا إِفْكٌ مُّبِينٌ {12} لَوْلَا جَاؤُوا عَلَيْهِ بِأَرْبَعَةِ شُهَدَاء فَإِذْ لَمْ يَأْتُوا بِالشُّهَدَاء فَأُوْلَئِكَ عِندَ الله هُمُ الْكَاذِبُونَ } [1]

فالخبر إذا لم يؤد بالدليل الشرعي المقيد، فهو كذب يرد علي صاحبه، ومن يقبله يكون مشاركاً للكذاب لقبول كذبه، فإن روجه أضاف إلي إثم قبول الكذب، إثم ترويجه، وشاركه في العقوبة الدنيوية.

ومع تقدم العلوم وسيطرة المنهج العلمي في المعاملات المادية، فان منهج الناس في تداول الأخبار ونقلها يبتعد عن المنهج العلمي الذي وضعه الشرع، لمحاصرة الأكاذيب والشائعات، ومنع الحق أن يضيع بين أكاذيب المرجفين و المروجين.

ثمة أمر آخر مهم، وهو ما يترتب علي الشائعات والأكاذيب من اضطراب في المعاملات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وهو ما يتحمل مسئوليته المروجون.[2]

---

(1) سورة النور، الآيتان: 12-13.

(2) انظر: عزت عطية (ديسمبر 2010). الدين يقول لك، جريدة الجمهورية (العدد 20807: ديسمبر 2010).

إذن الشائعة هي الترويج لخبر مختلق من أساسه، يوحى بالتصديق أو المبالغة بسرد خبر قد يحتوى على جزء من الحقيقة. وتعتبر الشائعة المقصودة من أخطر أدوات الحرب النفسية، وهى تستمد أهميتها كوسيلة من وسائل الحرب النفسية، من الاعتقاد السائد بأن الشائعة لها نصيب من الصحة.

وتروج الإشاعات عندما تكون للأحداث أهمية في حياة الأفراد، أو عندما لا ترد عنها أخبار قاطعة، أو عندما تكون الأخبار غامضة. ويرجع البعض أسباب ترديد الشائعات إلى انعدام المعلومات وندرة الأخبار بالنسبة للجماعة. لذلك يصعب فصل الحقيقة عن الخيال.

لقد حاول كل من (ألبورت وبوستمان) أن يضعا قانوناً أساسياً للشائعة في شكل معادلة جبرية، ووصلا إلى أنه من الممكن وضع معادلة عن شدة الشائعة على النحو التالي: [شدة الشائعة = الأهمية × الغموض]، فضلاً عن عوامل أساسية لتكوين الشائعة وانتشارها؛ وهى:

1- تنتشر الشائعة بين الجماعات المتجانسة المتشابهة في خصائصها؛ وخاصةً ثقافتها من حيث العقيدة واللغة والعادات... الخ.

2- تؤدى سهولة الاتصالات وكفاءتها، إلى يسر انتشار الشائعة بين قطاعات عريضة وجماعات متعددة.

3- يقل انتشار الشائعة كلما واكبتها ظروف ممهدة كالأزمات، والدوافع النفسية كجذب الانتباه....الخ.

وما يعنينا من أنواع الشائعات المتعددة، ذلك النوع الذي يتعلق بإحداث الفُرقة؛ وهى شائعات تهدف لتحقيق الوقيعة بين الجماعات المختلفة، وتقليب الأفراد على بعضهم البعض وإثارة العداء بينهم[1]، فهذا النوع يعد من الوسائل

---

(1) انظر: محمد شفيق، (2005)، مرجع سابق.

الأساسية لعمل الطابور الخامس داخل المنظمة، عن طريق اختلاق أحداث أو تحويرها، بالشكل الذي يغضب القائد على بعض العاملين، الذين يمثلون عائقاً أمام أفراد الطابور الخامس.

الإمعات:

إن السبب في وجود الإمعات، هو أن بعض الناس يعتقدون أن ذلك يعود بالنفع، «فلا يهم لدى البعض أن يكون الثمن الذي يدفعونه مقدماً مرتفعاً جداً، ثم إن هناك من يتاجر بكرامته بانتظام في المواقف العملية، لدرجة أنه لا يدرك حتى أنه يفعل ذلك.

فإذا كانت منظمتك من النوع الذي يشجع سلوك الإمعات على كافة مستويات الخريطة التنظيمية، حينئذٍ عليك أن تفكر في تركها، لأنك لن تستطيع بأي حال من الأحوال البقاء في مكان مثل هذا دون أن تبيع روحك، وهناك بعض الأشياء أهم من الترقي أو الحصول على علاوة؛ على رأسها المحافظة على نزاهتك، فإذا كان من الممكن شراء نزاهتك لقاء ترقية أو علاوة، فلن يكون لديك أي شيء يتعلق بالنزاهة.

إن من السهل تماماً اكتشاف الإمعة في اجتماع ما، إنه ذلك المرء الذي يمد بصره في كافة أنحاء مائدة الاجتماع، ليتفحص مواقع الأقدام قبل أن يلزم نفسه بشئ، وعندما يتكلم بعدئذٍ، فإن أقواله تكون عائمة أو مبهمة، إلى حد أنه إذا ما بدأ أحد ممن يعلونه مرتبة في الاختلاف معه، فإنه لا يحتاج إلا إلى القيام بتحول طفيف في موقفه، لكي يكون على اتفاق كامل مع السلطة الأعلى. والذين هم على هذه الشاكلة لا قيمة لهم في أي اجتماع، ومن أسف أن بعض المسؤولين التنفيذيين يحبون أن يحاطوا بمثل هؤلاء المرؤوسين، الذين يمكن التنبؤ بسلوكهم تماماً والذين يؤمنون بما يؤمن به الرئيس.

ومن ناحية أخرى؛ فإن هناك قادة حادي الذكاء، حقيقةً يضعون الإمعات المحتملين، في بعض من أكثر ما يمكن أن تتخيله من اختبارات الخنوع تعقيداً، إن هؤلاء

القادة يكونون واثقين من أنفسهم، لدرجة أنهم يغيرون من موقفهم بزاوية 180 درجة خلال اجتماع طويل، لمجرد أن يعرفوا مدى مجاراة الإمعات لهم في ذلك، ويمضى الإمعات المربوطون في آخر الخيوط التي يمسكونها في إثرهم طوال الطريق!».[1]

إن العاملين الإمعات تحدى كبير أمام القائد الإداري؛ عليه مواجهته جنباً إلى جنب التحديات الأخرى، مثل:

- «ملاحقة التطور التكنولوجي السريع ونظم المعلومات والاتصالات.
- حرية التجارة الخارجية والمنافسة الشديدة للسلع والخدمات.
- مواجهة التكتلات الاقتصادية وعالمية الأسواق.
- تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وضرورة تحقيق مستويات جودة متعالية في السلع والخدمات.
- تحقيق مستويات مرتفعة لرفاهية المواطنين.
- الدور التسويقي والتشجيعي للإدارة الحكومية للمنظمات غير الحكومية، من خلال تقديم الخدمات العامة».[2]
- القضاء على الطابور الخامس والتجسس داخل المنظمة.

ويأتي الصراع بين العاملين على رأس التحديات التي تواجه القائد الإداري، في سبيل مواجهته للطابور الخامس بهدف القضاء عليه؛ حيث يتعذر أن يشترك كل أعضاء الفريق في نفس الاتجاهات والسلوكيات والتوقعات والآراء، وعندما تتزايد هذه الاختلافات، تؤثر المشاحنات على فاعلية وكفاءة أداء الفريق.

والصراع هو عدم اتفاق ينشأ عن اختلاف أو تصادم في الآراء والمصالح بين

---

(1) لورين ب. بيكلر، (1995)، مرجع سابق، ص ص 167، 168.

(2) فاروق حلمى، (1995)، مرجع سابق، ص 97.

طرفين أو أكثر (فردين أو مجموعتين أو أكثر). أما الصراع بين فرق العمل، فينشأ بين فريقي عمل، أو أكثر عند التنافس على أداء نفس المهمة.

وقد يكون صراعاً بناءً يشحذ همم الأعضاء لإدراك خلافاتهم، واختيار بدائل لحل المشكلات، ومواصلة العمل بجدية وابتكارية لبلوغ هدف الفريق، أو حتى تدرك الإدارة تميز أدائه فتختاره دون غيره من أداء لفريق آخر منافس. أو صراعاً سلبياً هداماً، يخلق التوتر والمشاجرات العنيفة التي تضر بفاعلية الفريق.

ومن المتفق عليه أن قدراً متوسطاً من الصراع؛ يمكن أن يحسن من أداء الفريق. أما الصراع المحدود للغاية أو الزائد كثيراً، فغالباً ما يعوق الفريق عن الأداء المثمر.

وتدور أسباب الصراع حول:

1- التنافس على موارد مشتركة، على غرفة مكتب، أو مخصصات في الموازنة أو على المعلومات.. الخ.

2- الاعتماد المتبادل داخل الفريق، وذلك عندما يعتمد عمل فريق على أنشطة فريق آخر.

3- فروق بين الأفراد، في الخلفية الثقافية أو المهنية أو في القيم والشخصيات والتوجهات.

4- عدم توافق الأهداف.

5- مشكلات الاتصال؛ حيث يمكن أن يكون افتقاد الاتصال أو تشويهه مصدراً للصراع.

6- نظم حفز غير سليمة، كأن تكون على أسس غير موضوعية، أو على إنجازات تتحقق على حساب أهداف فرق أخرى.[1]

---

(1) انظر: أحمد سيد مصطفى، (2007)، مرجع سابق.

وتنبع أهمية معالجة صراعات العمل، من خطورة التوتر الناشئ عنها في دائرة العمل، والذي يمكن تعريفه على عدة مستويات ارتباطيه، بالغة الخطورة والأهمية؛ حيث يتم تعريف التوتر باعتباره حالة، وعملية، ونظام، وفى هذا الإطار يأتي مفهوم التوتر وفقاً للنظرة الموجهة إليه، سواء كان هذا التعريف يعالج أموراً عامة، أو تم إدخاله حسب نوعية التوتر في علاقات خاصة.

ويتم تعريف التوتر على كونه حالة State of Affair من الشدة التي تنتاب فرد معين، أو مجتمع معين؛ وتؤدى إلى حالة من الشعور بالقلق ينتاب مجتمع العمل، والذي قد يزداد ويتحرك أو ينحصر ويتلاشى، وما بين التصاعد والهبوط، تتحرك العديد من العناصر والعوامل المتفاعلة، التي تحد أو تزيد من درجة التوتر، الذي قد يصيب العلاقات بين الدول والحكومات، وبين المؤسسات والشركات، وبين الأفراد.

أما إذا تم تعريفه على كونه عملية Process ، فإنه ينظر إليه على أنه أعمال متتالية من الضغوط المسببة للتوتر، وأن هذه الضغوط تأخذ في اعتبارها كافة العوامل المؤثرة، فالتوتر يقع ما بين الحالة State of Affair ، وما بين الفعل Action ، والإحساس به Sensation، وإدراك جوانبه Awarness الارتباطية.

إن التوتر يعود إلى أسبابه، ويعود إلى الظروف المحيطة به، كما إنه يعود إلى قوة المتلقي على التحمل، وتحول إدراكاته ووعيه إلى التأثر بهذا التوتر، مع حركة الأشياء المتصلة به، ويحدد معها اتجاهه العام الذي يأخذه، وهو ما يتم النظر إليه من خلال تعريف التوتر بأنه نظام متكامل Integrated System قائم على وجود ثلاثة جوانب رئيسية؛ وهى:

1- مدخل النظام Inputs؛ أي الأسباب التي يعود إليها التوتر، والتي تدفع إلى حدوثه والعوامل المحيطة به.

2- نظام التشغيل Processing؛ أي التفاعل الذي تم ما بين الأسباب، وبين الفرد الذي حدث له التوتر، وتحديد مقدار هذا المعيار.

3- مخرجات النظام Outputs ؛ أي السلوك الذي قام به الفرد الذي خضع للتـوتر والنتـائج المترتبة عن التوتر، وهو ما يحدث شكل من أشـكال الـترابط التفـاعلي مـا بـين مكونـات النظام الثلاث، سواء في إطلاق المحتوى والمضـمون الخـاص بـالتوتر، أو بتفعيلـه وإيجـاد المكونات التفاعلية الارتباطية الخاصة به.

وبذلك يصبح التوتر مرضاً وعلاجاً، وهو مؤثر عام خارجي يـتم إدخالـه إلى داخـل الفـرد فيتفاعل معه ويفعل فيه، ويضع شكلاً من أشكال التعامل مع قضايا التوتر بشكل عـام، عـلى سلوكه العام تجاه قضاياه، وتجاه ذاته؛ ومن ثم فإن التـوتر بـذلك هـو اسـتجابة لمحـرك عـام فعلى تجاه الفرد، وهو كمحرك قد يأخذ العديد من الصيغ العامة والصفات كالتالي:

- صيغة التهديد.
- صيغة الوعيد.
- صيغة الترقب.
- صيغة العائد والمكسب.
- صيغة الفقدان والخوف من الضياع.

وقد أدى ذلك إلى اختلاط العديد مـن المفـاهيم القريبـة مـن التـوتر بـالتوتر، وإلى تـأثر التوتر بهذه الظواهر، سواء اقتراباً من الذات، أو بالابتعاد الحذر عنها؛ وهو ما أدى إلى سيطرة بعض الجوانب على التعامل مع التوتر.

وبالتالي؛ فإن هناك علاقة ارتباط حيوي قائمةً ما بين التوتر والقلق، إلى الدرجـة التـي معهـا يعبر أحدهما عن الآخر، كما إنه في كثيرٍ من الأوضاع التعريفية يحل أحدهما محل الآخر.

ولكن هناك فروقاً ضعيفة تصف وتصـنف كـل مـنهما، فـالقلق في مقياسـه العـام يأخـذ جوانب وأبعاد حيوية غير تلك التي يتخذها التوتر؛ وبصفة خاصة إذا ما تجاوزنا الأطر العامة التي تجعل كل منهما صورة للآخر، ومعبراً عن ذاته.

فالقلق يأتي من مفهومه العام غير مساو تماماً للتوتر، الذي يتعامل بشكل خاص مع الذات المدركة للفرد، وهو في هذا الإطار يدفع إلى الإحاطة العامة بكل منهما.

ولاشك أن الرغبة في السيطرة على الآخرين بديكتاتورية مقيتة، تعد من مسببات التوتر الرئيسية، فمن مقتضيات الحياة امتلاك القدرة على السيطرة على الآخرين وقيادتهم وتوجيههم، وهى قدرات تستمد شرعيتها؛ ومن ثم فاعليتها من خلال تلك القدرة، سواء كانت قدرة قانونية، أو تشريعية، أو كانت قدرات إدارية، أو اقتصادية، أو كانت مكانة تاريخية، وارتباطات ذلك بالعادات والتقاليد، وبالأعراف الحاكمة والمتحكمة، كما أنها مرتبطة بالقوة الجسمانية، والقوة العسكرية أيضاً.

وهو ما يحدث لدى كافة الكيانات الإدارية، سواء كانت دول، أو شعوب، أو أفراد؛ خاصةً عندما يمتلك أياً من المقومات الأساسية للقيادة والزعامة، ويقوم بالأدوار التي تؤهله إلى ذلك، وتساعد الظروف والأحداث على احتلال هذه المكانة والقيام بمتطلباتها؛ حيث تنشأ هذه الرغبة مع تنامي دور الزعامة والقيادة لدى هذا الفرد، وتزداد بدرجات متفاوتة، وهى ضغوط توتر حادث عن تنامي الشعور بالقوة والقدرة، وعن ازدياد الرغبة في تحدى الأوضاع القائمة، والتوجه إلى قيادة هؤلاء الآخرين، والذين لا يملكون إلا الانصياع والخضوع في الوقت الراهن لهذه الرغبة المسيطرة، والتي يتم التعامل معها في إطار عناصر الجذب التي تتم تداولها بطلاقة في هذا الإطار.

وكلما كانت هذه القوة طاغية وشديدة التأثير، كلما كانت هذه القوة مولدة لضغوط هائلة. وتعمل حيازة القوة على منع الآخرين من الوصول إليها، والحيلولة دون توصيلهم إلى أسرارها، في محاولة للإبقاء على الأسرار الخاصة بها، وهو ما يولد التوتر؛ وبالتالي فإن التوتر الناشئ عن القوة له مصدران؛ هما:

1- مصدر عام طاغ من حيازة القوة.

2- مصدر خاص ناجم عن الحرمان من حيازة هذه القوة.

ويعمل كلا المصدرين على توليد الضغوط المتصاعدة المولدة للتوتر، والذي تتضح خطورته على العاملين؛ ومن ثم على المنشأة ككل، ومنها تأتى ضرورة معالجة صراعات العمل، والقضاء على مصادر توليد الضغوط المولدة للتوتر؛ ويمكن إيجاز خطورة التوتر في أنه يؤدى إلى:

1- تهديد وتخريب التوازن السلوكي العام، وإشاعة سلوكيات ضارة مدمرة للكيان الإداري.

2- اتخاذ قرارات غير متوازنة وخاطئة ومترددة ومتضاربة ومتعارضة.

3- الانفعال الشديد واتخاذ قرارات متسرعة.

4- اليأس الشديد.

5- إرهاق الكيان الإداري وإشاعة النكسات المدمرة له.

6- الإحباط المتزايد للعمل الذي يقوم به الكيان الإداري.

7- الاكتئاب بكافة أشكاله وأنواعه.

8- فقدان الدافع على العمل.[1]

والسؤال: كيف نعالج الصراع؟

في الحقيقة للمديرين - كقادة - أدوات كثيرة يمكنهم استخدامها لتخفيف أو حل الصراع، «فقد يصنعون هدفاً غير عادى لا يمكن بلوغه إلا من خلال دعم وتعاون كل أعضاء الفريق. فمثل هذه الأهداف غير العادية تقلل الصراع؛ حيث يتعين أن يتناسى الأعضاء خلافاتهم، ويتعاونوا سعياً لتحقيق هدف هام مشترك.

ويمكن حل الصراع أيضاً من خلال التفاوض والمناقشات الهادفة لبلوغ تفهم أو اتفاق بين أفراد أو جماعات. إن التوسط هو طريقة لخفض حدة الصراع ليساعد

---

(1) انظر: محسن أحمد الخضيري، إدارة التوتر (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009).

على التوصل إلى حل مناسب؛ حيث يطلب إلى طرف ثالث محايد أن ينصت لآراء الطرفين (أو الأطراف المتصارعة). أما إن لم يتفق الطرفان أو الأطراف، فإن أحد سبل العلاج هو دعوة طرف ثالث ليصنع قراراً ملزماً للطرفين، أو التصرف، وهو ما يسمى بالتحكيم «Arbitration».[1]

أسس القضاء على الطابور الخامس:

أولاً: التدقيق في اختيار القيادات:

إن ما يشكل تهديداً حقيقياً للشعوب والمجتمعات، هو عمليات تخريب المجتمع من الداخل وتقويض أركانه، وفى هذا السياق كان أخطر عميل في تاريخ الجاسوسية؛ هو هذا المسئول الروسي الذي تم الكشف عنه في أواخر الثمانينيات أو بداية التسعينيات، وبالتحقيق معه بواسطة المخابرات الروسية، كان اعترافه المذهل هو أن كل نشاطه كان ينحصر في تسكين وتمكين الرجل غير المناسب في المكان المناسب، والذي هو آخر من يستحقه !.

بمثل هذا العمل وتلك الخطوة يستطيع أي خائن، وأي عميل، وأي مسئول ضعيف أن يحبط مجتمعاً بأكمله، وأن ينزع من وجدانه أي أمل وأية تطلعات، وأن يدفع به دفعاً إلى قاع اليأس والانكسار والإحباط، وفى أجزاء كثيرة من العالم لا يحتاج الأمر إلى جاسوس أو عميل أجنبي، لأن هناك كثيرين من بيننا يرتكبون هذه الجرائم مجاناً ودون انتظار لأجر، اللهم إلا إرضاءً لنفوسهم المريضة والضعيفة[2]، أو للتوائم مع ضعفهم وعجزهم كقادة.

---

(1) أحمد سيد مصطفى، (2007)، مرجع سابق، ص 134.

(2) انظر: محمد عبد المنعم مراد، أخطر عميل ومخرب في تاريخ الدول والشعوب !، جريدة الأخبار، 1 يوليو (العدد 18161: يوليو 2010).

إن المشكلة الحقيقية التي تعانى منها بعض المنظمات الحكومية؛ وخاصة في الدول النامية، تتمثل في افتقار هذه المنظمات إلى قيادات إدارية قادرة على التطوير والتغيير، حتى أن بعض الكُتَّاب يطلق مصطلح قائد التغيير أو التحول Transformational Leader، على ذلك القائد الذي تكون لديه القدرة على التحدي والمواجهة، لكل معوقات التغيير سواء من داخل أو من خارج المنظمة.

إن عملية الافتقار إلى القيادات الفعالة في الدول النامية هي عملية متوازنة؛ حيث أن قصور القيادات في ماضي أي منظمة، من حيث عدم قدرتها على تطوير وتنمية المرؤوسين، وعدم القدرة على تكوين الكوادر الإدارية المؤهلة (تكوين صف ثان من القيادات)؛ فإن هذا أدى إلى صعود بعض الموظفين بدون التأهيل اللازم، إلى المناصب القيادية في المنظمة.

لذا يمكن القول بأن أهمية وخطورة عملية اختيار القادة الإداريين في أي منظمة، تنبع من مدى قدرة القيادة الإدارية في المنظمة على تحقيق الأهداف والطموحات، وتوضح الاستقصاءات أن 50% من فشل المنظمة في تحقيق أهدافها، يرجع في الأساس إلى فشل القادة، وأيضاً على مدى قدرة هذه القيادة على تنمية وتطوير المرؤوسين، وتكوين صف ثان من القيادات المؤهلة لتحمل عبء ومسئولية قيادة المنظمة مستقبلاً، ويأتي دور القادة الإداريين في تكوين صف ثان من القيادات من خلال التركيز على عنصرين أساسين:

الأول: يجب أن تنمى القيادات الإدارية نفسها أولاً، من خلال التدريب والممارسة والتعلم والاحتكاك وغيرها. كما أن التنمية الذاتية للقائد Self Leader تجعله يتصف بسمات القيادة (متعاون - مخلص - لديه العزم والإصرار - قادر على التكيف مع المتغيرات - يتحمل المسئولية - لديه ثقة بالنفس - لديه مستوى عال من الطاقة لأداء أنشطة متنوعة... الخ).

الثاني: أن تقوم هذه القيادات بتنمية وتطوير المرؤوسين وأعضاء الجماعة أو فريق العمل؛ وذلك من خلال:

1- الاتصال الجيد بالمرؤوسين من خلال أسلوب ديمقراطي متميز وفعال.

2- تحقيق درجات عالية من مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

3- أن يكون القائد موضوعياً وعادلاً مع أعضاء الجماعة، وذلك من خلال عدالة توزيع المهام، وعدالة التقييم وتوزيع المزايا والعوائد.

4- القائد الفعال هو الذي يساعد أعضاء الجماعة، وأعضاء فريق العمل والمرؤوسين على:

أ - تحقيق طموحاتهم وأهدافهم الخاصة.

ب- تحقيق معدلات أداء عالية في أعمالهم (أهداف المنظمة).

ج- إيجاد فرص التحدي لصغار المرؤوسين حتى يصبحوا قادة.

5- يمكن أن تكون تنمية القائد لتابعيه من خلال:

أ - التفاعل مع المرؤوسين ومساعدتهم على الاستخدام المناسب لأسلوب حل المشكلات.

ب- إيجاد الفرص التدريبية المناسبة لصقل وتنمية مهاراتهم.

ج- الاستخدام الجيد للتدريب أثناء الوظيفة On The Job Training.

د - أن يساعد المرؤوسين على اكتشاف واستخدام وتعظيم قدراتهم العلمية والعملية نحو الأداء الفعلي.

6- أن ينمى القائد الفعال في مرؤوسيه القيادة الذاتية؛ وذلك من خلال:

أ - فهم درجات أعلى من الحرية لحل مشكلاتهم.

ب- تكليفهم بأداء المهام الخاصة Critical Tasks.

ج- تنمية مهاراتهم السلوكية اللازمة للأداء الفعال.

ومما لاشك فيه أن إتباع الأنماط والسلوكيات السابقة، من جانب قادة أي منظمة تجاه مرؤوسيهم؛ سوف يساعد على إعداد وبناء قيادات مؤهلة تأهيلاً كافياً، لتحمل مسئولية العمل الإداري في المنظمة مستقبلاً.[1]

(1) انظر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية (موضوعات وبحوث متقدمة) (القاهرة: المؤلف، 2005).

النظم السائدة لاختيار القيادات الإدارية:

تتعدد نظم اختيار القادة الإداريين، والذين يشغلون المناصب الإدارية العليا في أي منظمة، وتتباين هذه النظم بتباين القوانين والتشريعات المنظمة لذلك، وأيضاً بتباين الاتجاهات والتوجيهات السياسية؛ خاصة في الدول النامية.

بالإضافة إلى تباين المنظمات عما إذا كانت حكومية أو خاصة، إلا أن أي أسلوب أو نظام لاختيار القادة في أي منظمة، له العديد من المزايا وأيضاً العيوب، كما أنه لا توجد منظمة واحدة تعتمد على أسلوب واحد في الاختيار، فكما أن فاعلية القيادة تقاس بمدى التصرف في المواقف المختلفة، فإن فاعلية الاختيار تقاس بمدى استخدام النمط أو الأنماط الملائمة للاختيار، وسوف نناقش هذا العنصر من خلال الأسس العامة لعملية اختيار القيادة الإدارية:

1- أساس الأقدمية: حيث يتم اختيار الأفراد والقادة وفقاً لطول مدة خدمة الفرد السابقة، ويرضى هذا الأسلوب الغالبية العظمى من العمال، حيث تتوسم في هذا النظام العدالة والموضوعية، إلا أنه تعتريه بعض جوانب القصور؛ حيث يقلل من روح الابتكار والاجتهاد وتدفق القيادات، كما يسمح بصعود قيادات وأفراد إلى المراكز القيادية لا تملك الموهبة والمقدرة والمهارة اللازمة.

2- أساس الجدارة (الكفاءة): حيث يتم ترقية الأفراد لأعلى على أساس المقدرة، ومدى توفر مهارات وخبرات معينة تتوافق مع متطلبات الوظيفة، ويمتاز هذا الأسلوب بالدقة والموضوعية في الاختيار.

3- أساس التوازن بين الأقدمية والكفاءة: حيث يجمع هذا النظام بين الأقدمية والكفاءة، بحيث يتم ترتيب الأفراد أولاً حسب الكفاءة، ثم بعد ذلك يتم اختيار أقدمهم من ناحية مدة الوظيفة. ويمتاز هذا الأسلوب في أنه يجمع مزايا النظامين، ويقلل من معارضة المرشحين لشغل الوظائف المعنية.

نظم اختيار القيادات في بعض الدول:

1- الولايات المتحدة الأمريكية:

اعتمد اختيار القادة على ما يسمى بنظام الغنائم Spoils System أو الاختيار المطلق، حيث يعتبر الحزب الحاكم الوظائف القيادية غنيمة له؛ ومن ثم يقوم بتوزيعها على أنصاره ومؤيديه، ويقوم بفصل المعارضين منها.

ونظراً لعيوب هذا النظام، فقد تم إصدار قانون الجدارة في عام 1883 لضمان تولى المناصب القيادية، من خلال أشخاص مؤهلين وتتوافر فيهم شروط شغل المناصب.

بعد ذلك تم تطبيق نظرية الموضوعية لترتيب الوظائف العامة، والتي تعتبر الوظيفة العامة مجموعة من المسئوليات والواجبات تتطلب شروط معينة، ولا يتم اختيار أي شخص إلا إذا كان مؤهلاً للوظيفة.

كما يأخذ النظام الأمريكي بطريقة المسابقات العامة في التعيين للوظائف الجديدة، وكذلك في الترقية. ولا يسمح النظام الأمريكي بإنشاء وظائف جديدة؛ خاصة القيادية منها إلا عند الحاجة إليها فعلاً. ويتم تطبيق أسلوب الانتخابات لحكام الولايات ونوابهم وبعض القادة التنفيذيين.

2- بريطانيا:

اتبعت بريطانيا أسلوب الاختيار المطلق حتى منتصف القرن التاسع عشر، وهو يماثل نظام الغنائم في أمريكا، ونظراً للانتقادات التي وجهت إليه، فقد صدر مرسوم الإصلاح الإداري في عام 1855م، والذي عدل من الأسلوب السابق، ولكن لم يتلافى كل عيوبه.

وقد اعتمدت بريطانيا في فترة من الفترات على نظام اختيار القادة بناءً على المركز الاجتماعي، إلا أن هذا النظام الأوتوقراطي (التركيز على الطبقة الارستقراطية) يتعارض مع النظام الديمقراطي.

ولجأت أخيراً إلى نظام المسابقات للتعيين؛ من خلال ثلاث اختبارات؛ وهى:

- الاختبارات التي تتطلب إجابات معينة على الأسئلة.
- الاختبارات الشخصية.
- المقابلات الشخصية.

وبالنسبة للترقية تتم بأسلوبين هما:

- الترقية بالاختيار وفقاً لتقدير سلطة الإدارة واختبارات المتقدمين.
- الترقية بالأقدمية.

3- فرنسا:

مرت فرنسا بنفس المراحل التي مرت بها تقريباً كل من أمريكا وإنجلترا في اختيار القيادات، إلا أنها تعتمد الآن على أسلوب تعتبره قاعدة عامة للاختيار؛ وهو أسلوب المسابقة العامة للتعيين في الوظائف العامة. وتتميز نظم الاختيار في فرنسا بالتالي:

- يقوم الاختيار من خلال لجنة من الحكام تتوافر فيها الاستقلال والموضوعية والحياد.
- تقوم هذه اللجنة بجمع الاختبارات الشفهية والتحريرية.
- برنامج امتحان ثابت، ولا يتم إدخال تعديل فيه من قبل أي شخص من الممتحنين.
- يتم إجراء المسابقة داخلياً وخارجياً.

وهناك أشهر مسابقة لاختيار القادة في فرنسا، هي مسابقة المدرسة الوطنية للإدارة L.E.N.A، والتي تقوم بإعداد القادة الإداريين لمختلف المصالح، مثل مجلس الدولة والسلك الدبلوماسي وديوان المحاسبات.

ومن خلال العرض السابق لنظم اختيار القيادات في ثلاث دول متقدمة وديمقراطية أيضاً، يتضح أن القادة نوعان هما:

- قادة سياسيون Political Leaders: للحاكم سلطة مطلقة لاختيارهم وفقاً لاعتبارات حزبية وسياسية وائتمانية.
- قادة إداريون Managerial Leaders: يتم اختيارهم وفقاً لأساليب متقدمة مثل الاختبار والمسابقة والكفاءة وغيرها. مع ملاحظة أن أي نظام مهما كان دقيقاً ومحكماً عند إعداده، إلا أن فاعلية نجاحه تتوقف بالدرجة الاولى على موضوعية وعدالة القائمين على تنفيذه.

4- جمهورية مصر العربية:

الترقية إلى الوظائف الأعلى في الدرجات الوظيفية (الأولى - مدير عام - العالية) تعتمد على نظام الاختيار، وهو اختيار شكلي مبنى على تقارير الكفاية أولاً، ثم أي ضوابط تراها السلطة المختصة، فهو يجمع بين الأقدمية في باطنه، وبين الضوابط التقديرية من جانب السلطة المختصة بناءً على اقتراح شئون العاملين، وقد تكون هذه الضوابط شكلية لا تعكس المهارات والخبرات ومتطلبات شغل الوظيفة.

أما الترقية في المستويات الأقل، فهي تعتمد على الأقدمية أولاً، ثم الاختيار بنسبة معينة في كل درجة؛ أي يمكن القول بأنها تعتمد على الأقدمية بصفة عامة، وبناءً على تقارير قياس كفاية الأداء.

وقد أفرز هذا النظام مجموعة من العيوب أهمها:

- أن الاعتبارات الشخصية هي التي تتحكم في عملية الترقية.
- انخفاض الوعي الوظيفي والقانوني لدى غالبية العاملين.
- تخلف القيادات الإدارية.

لقد ألزم المشرع المصري اجتياز التدريب التي تتيحه الوحدة للموظف المرشح للترقية، وليس التدريب الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة، وأصبح التدريب أيضاً إجراءاً صورياً وشكلياً فقط، ولذا جميع الدارسين والمتدربين في هذه البرامج

يجتازون التدريب بنجاح ودون أية معوقات، أو تقييم لمدى استيعابهم لبرنامج التدريب، أو تقييم لمدى استفادتهم من نتائج التدريب في أعمالهم بعد ذلك.

من كل ما سبق؛ نلاحظ أن أسلوب الترقية بالاختيار يعتمد على تقارير قياس كفاية الأداء؛ أي تلك التقارير التي يحصل فيها غالبية موظفي الدولة على مرتبة ممتازة، بالرغم من انخفاض حجم ونوعية الأداء، وعدم القدرة على تحقيق الأهداف.

كما أدى نظام الترقية طبقاً لأسلوب الأقدمية، إلى تخلف القيادات وعدم قدرتها على تطوير منظماتها، وقد وافقت عينة الإدارة الوسطى على وجود بعض المشكلات التي تحدث لهم، بسبب الأنماط القيادية لرؤسائهم (القيادات الإدارية).

وفى دراسة ميدانية؛ تم طرح على مديري الإدارات الوسطى مجموعة من المعايير والمؤشرات اللازم إتباعها، كأساس مناسب لشغل الوظيفة القيادية، وقد جاءت موافقتهم إيجابية، وكان ترتيب هذه المعايير حسب أهميتها كما فى الجدول التالي شكل (14).

ويتضح من الجدول؛ أن العاملين في المنظمات محل الدراسة، يؤيدون اختيار القادة بناءً على معايير موضوعية وعادلة؛ حيث يلاحظ أيضاً تنوع المعايير وتعددها، وهذا يؤدى إلى مزيد من الدقة في التقييم.[1]

---

(1) انظر: المرجع السابق.

الترتيب	المعيــار
1	سجل إنجازات الوظائف السابقة.
2	عدد شهادات التقدير والمكافآت التي حصل عليها.
3	عدد ونوع البرامج التدريبية التي اجتازها.
4	رأى الجهات الأمنية والرقابية في الموظف المرشح.
5	عدد المرات التي تحول فيها الموظف لجهات رقابية خارجية وأدين فيها.
6	سلوكه الأخلاقي مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل.
7	معدلات الشكاوى التي قدمت في الموظف خلال حياته الوظيفية وأدين فيها.
8	المؤهلات والشهادات الدراسية الإضافية التي حصل عليها الموظف أثناء حياته الوظيفية.
9	عدد المرات التي تحول فيها الموظف للشئون القانونية داخل المنظمة وأدين فيها.
10	مدى موضوعية ودقة مقترحاته بشأن تطوير وأداء الوظيفة المرشح لها.
11	معدلات الغياب والتغيب في الوظائف السابقة.
12	اجتياز الاختبارات اللازمة من قبل اللجنة الدائمة للقيادات.
13	معدلات الأجازات المرضية.
14	أخذ رأى مرؤوسيه في أسلوب قيادته لهم.
15	أخذ رأى رؤسائه في أسلوب تنفيذ أعماله والتعامل معهم.

شكل (14): بعض المعايير المقترحة لشغل الوظائف القيادية

سيد محمد جاد الرب، 2005، ، ص 374.

ثانياً: ترسيخ الوازع الديني في نفوس القادة والعاملين:

الإسلام هو الدين الخاتم، فرسالته ليس بعدها رسالات، لذلك المنهج متكاملاً لا تشوبه ناقصة أو ضعف أو قصور. يقول الله سبحانه وتعالى: { وَمَا مِن دَآبَّةٍ فِي الأَرْضِ وَلاَ طَائِرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلاَّ أُمَمٌ أَمْثَالُكُم مَّا فَرَّطْنَا فِي الكِتَابِ مِن شَيْءٍ ثُمَّ إِلَى رَبِّهِمْ يُحْشَرُونَ} (1)

ويقول النبي صلى الله علية وسلم: «إِنَّ اللــه يَرْفَعُ بِهَذَا الْكِتَابِ أَقْوَامًا وَيَضَعُ بِهِ آخَرِينَ » (رواه مسلم).

وفيما يتعلق بالقيادة في الإسلام فهي كالتالي:

(أ) القيادة في القرآن الكريم:

تركز على مجالات عديدة منها: الطاعة - الصبر - الحكم الرشيد - التسامح - الصدق - المشاركة - عدم الغرور - عدم الظلم... إلخ، ويتضح ذلك من الآيات الكريمات:

يقول الله سبحانه وتعالى: {قُلْ أَطِيعُواْ اللــه وَالرَّسُولَ فإِن تَوَلَّوْاْ فَإِنَّ اللــه لاَ يُحِبُّ الْكَافِرِينَ} (2)

ويقول جل شأنه: { سَمَّاعُونَ لِلْكَذِبِ أَكَّالُونَ لِلسُّحْتِ فَإِن جَآؤُوكَ فَاحْكُم بَيْنَهُم أَوْ أَعْرِضْ عَنْهُمْ وَإِن تُعْرِضْ عَنْهُمْ فَلَن يَضُرُّوكَ شَيْئًا وَإِنْ حَكَمْتَ فَاحْكُم بَيْنَهُمْ بِالْقِسْطِ إِنَّ اللــه يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ } (3)

---

(1) سورة الأنعام، الآية: 38.

(2) سورة آل عمران، الآية: 32.

(3) سورة المائدة، الآية: 42.

ويقـول أيضـاً: { وَلاَ تَمْـشِ فِي الأَرْضِ مَرَحًـا إِنَّـكَ لَـن تَخْـرِقَ الأَرْضَ وَلَـن تَبْلُـغَ الْجِبَـالَ طُولاً } [1].

ويقول جل من قائل: { وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِـرَبِّهِمْ وَأَقَـامُوا الصَّـلَاةَ وَأَمْـرُهُمْ شُـورَى بَيْـنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ } [2].

(ب) القيادة في السُنة النبوية:

وهى في إطار نفس المبادئ القيادية السابقة، يقول رسول اللـه صلى اللـه عليه وسلم: عن عبد اللـه بن مسعود س عن النبي صلى اللـه عليه وسـلم قـال: «إن الصـدق يهـدى إلى البر وإن البر يهدى إلى الجنة وإن الرجل ليصدق حتى يكـون صـديقاً. وإن الكـذب يهـدى إلى الفجور وإن الفجور يهدى إلى النار وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند اللـه كذاباً». (متفـق عليه).

وعن أبي سعيد عبد الرحمن بن سمرة س قال: قال رسول اللـه صلى اللـه عليه وسـلم: «يا عبد الرحمن بن سمرة لا تسأل الإمارة فإنك إن أعطيتها من غير مسألة أعنت عليهـا، وأن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها، وإذا حلفت على يمين، فرأيت غيرها خيراً منها، فآت الذي هو خير وكفر عن يمينك». (متفق عليه).

وعن أبي سعيد الخضري عن النبي صلى اللـه عليه وسلم قال: «ما بعث اللـه مـن نبـي ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان، بطانة تأمره بـالمعروف وتحضـه عليـه، وبطانـة تأمره بالشر وتحضه عليه فالمعصوم من عصم اللـه تعالى». (رواه البخاري والنسائي).

---

(1) سورة الإسراء، الآية: 37.

(2) سورة الشورى، الآية: 38.

ثالثاً: النماذج القيادية الرشيدة في الإسلام:

يمكن للقارئ الكريم أن يطلع على الكتب والمجلدات التي تزخر بهؤلاء القادة، الذين قادوا العالم بصدقهم وزهدهم وقدوتهم وصبرهم وتواضعهم، راضيين مرضيين تحت مظلة الإسلام، ونبي الإسلام رضي اللـه عنه ، وعلى رأسهم:

- أبى بكر الصديق رضي اللـه عنه.
- عمر بن الخطاب رضي اللـه عنه.
- عثمان بن عفان رضي اللـه عنه.
- على بن أبى طالب رضي اللـه عنه.
- عمر بن عبد العزيز س ، وغيرهم وغيرهم الكثير.[1]

والجدير بالذكر أن طاعة أولى الأمر تعد واجبة في الشريعة الإسلامية، وثابتة بالكتاب والسُنة، وفى ذلك يقول الحق سبحانه وتعالى: { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَطِيعُواْ اللـه وَأَطِيعُواْ الرَّسُولَ وَأُوْلِي الأَمْرِ مِنكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللـه وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللـه وَالْيَوْمِ الآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلاً }[2]

وعبارة أولى الأمر في هذه الآية؛ «إنما يقصد بها الحكام القائمون على رعاية أحوال المسلمين على اختلاف أسمائهم وقرابتهم، وهى بهذا المعنى الواسع، تتضمن واجب المرؤوس أو الموظف في طاعة رؤسائه، الذين لهم الاختصاص والولاية على العمل. وقد ورد في السُنة النبوية فيما رواه أبو داود عن عبد اللـه بن عمر رضي اللـه عنهما بأن الرسول صلى اللـه عليه وسلم قال: «السمع والطاعة على المرء المسلم فيما أحب وكره ما لم يؤمر بمعصية، فإذا أُمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة».

وواضح أن واجب الطاعة في الشريعة الإسلامية، مؤسس على أن أوامر الرؤساء

(1) انظر: سيد محمد جاد الرب، (2008)، مرجع سابق،.

(2) سورة النساء، الآية: 59.

يفترض فيها أن تتوخى مقاصد الشرع الإسلامي، الرامية لإشاعة العدل والفضيلة، وحماية مصالح الجماعة وحقوق الأفراد.

لذلك لا تأخذ الشريعة الإسلامية بمدخل الطاعة المطلقة، فلا طاعة لأوامر الرؤساء إذا خالفت مقاصد الشرع الإسلامي. فحق الرئيس في إصدار الأمر، وواجب المرؤوس في الطاعة، كلاهما مقيد وغير مطلق، فلا يجوز للرئيس أن يأمر بما يخالف الشريعة الإسلامية، وليس للمرؤوسين إطاعة أمر يخالف شريعة الله».[1]

ولقد حظيت القيادة باهتمام العديد من العلماء في العصور الإسلامية، اهتماماً يتناسب مع طبيعة الدولة وحجمها ووظائفها؛ ومنهم:

- «**أبو نصر الفارابي؛** الذي ذكر أهمية الصفات المكتسبة للقادة والولاة، إضافة إلى الصفات الطبيعية، ولذلك فليس كل شخص مؤهلاً للقيادة، بل لابد من توافر الصفات الطبيعية، مع التدريب اللازم لاكتساب الصفات القيادية اللازمة.

- **الماوردى؛** وهو ممن كتبوا كثيراً في السياسة الشرعية والإدارة، وقد أسهب في ذكر الصفات اللازمة للقائد المنشود بما فيها الحكمة، والرأي السديد، والنشاط، والأمانة، وغيرها، كما أكد على أهمية الالتزام بمبادئ الكفاية والجدارة والتخصص في تعيين العاملين، كما بين الشروط والصفات التي يجب توافرها فيمن يتولى إدارة أو قيادة مسئولية معينة. كما ذكر من واجبات ولى الأمر في تفويض السلطات ومسؤوليته عنه، أن استكفاء الأمناء وتقليد النصحاء فيما يفوض إليهم من الأعمال، كما عليه أن يباشر بنفسه مشارفة الأمور، وتصفح الأحوال، لينهض بسياسة الأمة، وحراسة الملة، ولا يعول بالتفويض تشاغلاً بلذة أو عبادة، فقد يخون الأمين ويغش الناصح). وهذا يؤكد أهمية دور الرقابة على أداء العاملين.

---

(1) عبد المحسن جودة، (1997)، مرجع سابق، ص 56.

- **الإمام الغزالي**؛ وقد ذكر في كتابه التبر المسبوك، عشر وصايا لمن يتولى أمر المسلمين، ومنها: الحذر من استغلال السلطة، والبعد عن الظلم، وأهمية قضاء حوائج الناس.
- **ابن تيمية**؛ وقد حاول في العديد من الرسائل بيان أهمية الأخلاق، وخاصةً في مجال اختيار الموظفين ومتطلبات العمل، كما ركز على دور الموظف العام في الأمر بالمعروف، والنهى عن المنكر؛ وهو دور مهم في المبادرة إلى الإصلاح الإداري المنشود، ورفع مستوى تقديم الخدمات العامة».[1]

وتأتي أهمية ترسيخ الوازع الديني في نفوس القادة والعاملين، من دوره في تأكيد القيم الصحيحة، التي لابد وأن تحكم سلوكياتنا على اختلاف أشكالها وأنواعها.

والحقيقة تكاد تتعدد تعريفات ومفاهيم القيم بتعدد كتاب وعلماء العلوم الاجتماعية والإدارية، وهذا التعدد في التعريفات يرجع إلى اختلاف المنطلقات الفكرية للعلماء، وإلى اختلاف المجالات والتخصصات البحثية والعملية لكل منهم؛ كذلك، ويرجع هذا التعدد إلى اختلاف مناهج التعريف لكل منهم.

ورغم ذلك فإن التعريف التالي هو الأقرب للتعبير عن مفهوم القيم، وهو يقول بأن القيم: (هي مجموعة المحكات أو المعايير التي ينبثق منها وعلى ضوئها مجموعة الأحكام التي يصدرها (الفرد/الأفراد)، بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء، وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات، وتتم عملية التقويم أو التقدير هذه، من خلال التفاعل بين الفرد، وبين الإطار البيئي الذي يعيش فيه. ونخرج من هذا التعريف بالنقاط التالية، والتي تحدد القيم من الناحية الإجرائية؛ وهى:

---

(1) فؤاد عبدالله العمر، (1997)، مرجع سابق، ص ص 22، 23.

1- أن القيم محك يتم الحكم بمقتضاه على ما هو مرغوب فيه، في موقف من المواقف.

2- أن القيم تتحدد من خلالها الأهداف أو الغايات التي يسعى إليها الفرد، وتتحدد من خلالها وسائل تحقيقها.

3- أن القيم توجد في ظل توافر بدائل متعددة يتم الاختيار والانتقاء من بينها.

4- أن القيم هي أساس الحكم سلباً أو إيجاباً على مظاهر، أو أمور معينة طبقاً لعملية التقييم التي يقوم بها الفرد.

5- أن التعبير عن القيم يأخذ أحد أشكال التعبير الوجوبي مثل (يجب أن...، أو (ينبغي أن....)؛ حيث يتوافق ذلك مع خاصية الوجوب أو الإلزام التي تتسم بها القيم.

6- إن وزن أو تقدير أية قيمة من القيم يختلف من فرد إلى آخر، بحسب اختلاف معارف الأفراد وخبراتهم، وبحسب اختلاف الإطار الحضاري لكل منهم، وبحسب مواقف التقويم المختلفة.

7- أن القيم تتباين أهميتها لدى الفرد، وأن لكل فرد هرم للقيم تنتظم به، ويتم ترتيبها في إطاره حسب أهميتها، وترتبط تلك القيم وتتفاعل مع بعضها البعض في إطار نسق مميز لقيم كل فرد.

لقد ظل موضوع القيم لفترة طويلة بعيداً عن الدراسة العلمية الواقعية حتى الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الماضي؛ حيث بدأ يتزايد المنهج العلمي في مجال دراسة القيم، ولعل الفضل في ذلك يرجع إلى اثنين من علماء النفس (ثرستون Thurstone)، وما قدمه من تصور لمعالجة القيم في إطار المنهج العلمي، (وإدوارد شبرانجر Edward Spranger) أحد المفكرين الألمان الذي نشر خلال هذه الفترة نظريته في أنماط الشخصية، والتي انتهى منها إلى أن الناس يتوزعون بين ستة أنماط، استناداً إلى غلبة أو سيادة أي من القيم التالية عليهم:

1- القيمة النظرية Theoretical Value: ويقصد بها اهتمام الفرد وميله وتفضيله لاكتشاف الحقيقة، والاهتمام بالنواحي النقدية والعقلية.

2- القيمة الاقتصادية Economic Value: ويقصد بها الاهتمام بجوانب المنفعة والثروة والنواحي العملية.

3- القيمة الجمالية Aesthetic Value: ويقصد بها الاهتمام بالنواحي الجمالية في العالم المحيط به؛ من حيث التكوين والتنسيق والانسجام والتوافق الشكلي.

4- القيمة الاجتماعية Social Value: ويقصد بها الاهتمام بالناس، والرغبة في مساعدة وخدمة الآخرين، وتوافر الإيثار والنزعة الإنسانية.

5- القيمة السياسية Political Value: ويقصد بها الاهتمام بالقوة الشخصية والشهرة والسيطرة والتحكم والتوجيه للآخرين.

6- القيمة الدينية Religious Value: ويقصد بها الاهتمام بمعرفة ما وراء الطبيعة، وفهم مسائل الوجود والسعي للارتباط بتلك القوة العظمى المسيطرة على الوجود.

وظل الاهتمام بدراسة القيم يتزايد ليشمل عديداً من المجالات والعلوم، حتى أصبح ينظر إلى القيم على أنها من الأمور الهامة، ذات التأثير على سلوك المنظمات والأفراد في كل أمور الحياة.

وفى مجال الإدارة بصفة عامة، والإدارة الاستراتيجية بصفة خاصة، تزايد الاهتمام بدراسة القيم، باعتبارها عنصر أساسي من العناصر المؤثرة على القرار الإداري بصفة عامة، وعلى القرار الاستراتيجي بصفة خاصة، وهذا من منطلق أن القيم: هي مجموعة المعايير التي يتم على أساسها المفاضلة والاختيار بين أكثر من بديل.

وتبرز أهمية القيم ويتزايد أهمية دورها وتأثيرها على القرارات، وعلى الفعالية الإدارية للمنظمات في ظل عمليات التغيير، سواء على المستوى القومي أو المحلى؛

خاصةً في ظل ما يشهده العالم من متغيرات متلاحقة ومستمرة، في كافة المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والحضارية والتكنولوجية والتعليمية والثقافية على كافة المستويات، وبصفة خاصة على المستوى العالمي، ولعل من أبرز المتغيرات العالمية:

1- التحول من الاهتمام بالتكثيف الكمي، إلى الاهتمام بالارتقاء النوعي.

2- التحول من الاهتمام بالإنتاج الصناعي، إلى الاهتمام المتزايد بإنتاج المعلومات.

3- التحول من الاهتمامات المحلية والقومية، إلى الاهتمامات العالمية. ومن المجتمعات والمنظمات المنغلقة، إلى المجتمعات والمنظمات المفتوحة.

4- كسر احتكار الدول الغربية للتقنية والتكنولوجيا، وتسرب التقنية والتكنولوجيا الحديثة لعدد من البلدان والمنظمات.

5- تزايد معدلات التطور التقني والتكنولوجي، وتزايد معدل كثافة التكنولوجيا المستخدمة.

6- انتشار الرأسمالية الحرة وانتشار الديمقراطية.

7- التحول من النظام العالمي ثنائي الأقطاب، إلى نظام جديد أحادى الأقطاب - تنفرد به الولايات المتحدة الأمريكية -.

8- تراجع خطر الحروب التقليدية نسبياً.

9- تضاؤل العوائق الجمركية والحد منها والتأكيد على حرية التجارة.

10- الارتفاع المستمر في تكلفة الإنتاج، والتناقص المستمر في دورة حياة المنتجات.

11- تنامي وتعاظم تأثير التكتلات الاقتصادية الضخمة.

12- اتساع الأسواق ومجالات المنافسة واشتداد حدتها.

13- تزايد الاهتمام بالأهداف والمسئوليات الاجتماعية للمنظمات.

14- نمو وتعاظم دور وسائل الاتصال والإعلام.

15- نمو وتعاظم دور وتأثير جماعات القوى وأصحاب المصالح والرأي العام، على توجيه القرار في المنظمات.

16- تنامي وتعاظم تأثير وضغوط المنظمات الدولية.

ويرى البعض أن الدول النامية هي الأكثر تأثراً بهذه المتغيرات في البيئة العالمية، وأن هذه المتغيرات تستوجب إحداث تغيير على مستوى القيم والاتجاهات بتلك الدول؛ حتى تتمكن من التوافق مع تلك المتغيرات، ومن اللحاق بركب الدول المتقدمة.

لذا تبرز أهمية القيم وتأثيرها على سلوك وتصرفات الأفراد والجماعات، فالقيم من الأمور التي يستخدمها كل الناس، وفى كل أمور الحياة، فضلاً عن أنها من الوسائل التي تميز بين أنماط سلوك الأفراد والجماعات، فالقيم بمثابة موجهات لسلوك الأفراد والجماعات بأي مجتمع من المجتمعات.

وبالنسبة لمجال الإدارة والعلوم الإدارية، فإن أهمية القيم لا تقل عن أهميتها في أي مجال آخر، ويكاد يتوافر إجماع بين كتاب الإدارة والعلوم الإدارية على تلك الأهمية، وأهمية تأثيرها على المديرين بالمنظمات في كافة المجالات، وعلى كافة المستويات، وعلى كافة الأنشطة الإدارية للمديرين.

فالقيم التي يؤمن بها المدير من أهم العوامل المؤثرة على سلوكه الإداري؛ ومن ثم فإن القيم من أهم العوامل المؤثرة على قرارات المديرين، بدءاً من تحديد المشكلة التي تستوجب اتخاذ قرار، وانتهاءً باختيار القرار المناسب وتقويم نتائجه.

كذلك يرى البعض من كتاب الإدارة، أن للقيم ونظامها تأثير هام على عملية الإدراك والتوقع، وكذلك لها تأثير هام على عملية التفسير للحقائق والبيانات والمعلومات في إطار عملية اتخاذ القرارات.[1]

---

(1) انظر: عبد الشافي محمد أبو العينين، قيم الإدارة العليا في المنظمات المصرية على مشارف القرن الواحد والعشرين - بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني: القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (ديسمبر 1995) -، (القاهرة: الأكاديمية، 1995).

وفي النهاية.. فلنتأمل هذا الحديث الشريف: (إن اللـه يحب من عبده إذا كان بين أقرانه ألا يتميز عليهم). وكان سيدنا عمر بن الخطاب (رضى اللـه عنه) بمجلسه مع أصحابه فقال لهم: أريد شخصاً أن يتولى كذا وكذا. قالوا: فلاناً. فقال: لا حاجة لنا به. قالوا: إذن فلان. فقال: لا حاجة لنا به. قالوا: فمن تريد يا عمر ؟ قال: أريد شخصاً إذا كان أميرهم بدا كأنه واحداً منهم، وإن كان واحداً منهم لم يبد كأنه أميرهم.

وقد سأل الإمام البلخي الإمام أحمد بن حنبل: فيم السلامة من الناس؟ قال: في ثلاث:

1- أن تعطيهم من مالك ولا تأخذ من مالهم شيئاً.
2- أن تقضى حوائجهم ولا تستقضى منهم شيئاً.
3- أن تحمل مكروهم ولا تكرههم على شيء.

فقال: إنها لشديدة. قال الإمام بن حنبل: (وليتك تسلم.. وليتك تسلم.. وليتك تسلم).[1]

ثالثاً: الاهتمام بالإعداد الجيد للقادة:

لا شك أن أهم الموارد أو عناصر الإنتاج التي يديرها المديرون هي البشر، فهذا العنصر البشرى «هو العقول المفكرة المبدعة، العقول التي تملك المعرفة أو تستزيد منها.

وفي إدارة البشر يتطلب الأمر حسن اختيار وتعيين وتدريب من يتولون مناصب القيادة، وكذا العاملين في مختلف المواقع، وتقييم أدائهم. وأن تراعى الفروق الفردية، فيُعهد لكل شخص بالعمل المتناسب مع معارفه ومهاراته وميوله. وكذا حسن

(1) انظر: أحمد سيد مصطفى، (2007)، مرجع سابق.

توزيـع الأدوار وتحديـد المسـئوليات، وأن يتـاح لكـل مـن أوكلـت لـه مسـئولية قـدراً مـن الصلاحيات للوفاء بها. ويدخل هذا كله في مسئولية القائد»[1]

لذلك يرتبط التدريب الفعال للقادة بطبيعة العمل الإداري في الواقع العملي، ويتضح أن الجانب السلوكي له أهميته؛ من حيث حفز وتشجيع العـاملين، وإدارة العلاقـات مـع الـزملاء والرؤساء، والمهارة في الاتصالات التنظيمية، والحصـول عـلى المعلومـات، والمهـارة في التفـاوض ومواجهة المشكلات؛ وهذا يعنى أن بـرامج تـدريب القـادة يجـب أن تهـتم بتنميـة المهـارات والقدرات السلوكية للقادة بشكل أساسي.

أما بخصوص تنمية الخصائص الفكرية، فإن ذلك من الأمـور الصـعبة لارتباطهـا بالعديـد من العوامل التي لا يمكن التحكم فيها؛ حيث تبدأ تأثيرات تلك العوامل منذ المراحـل المبكـرة من حياة الأفراد.[2]

فمن الملاحظ مع الأسف، أن الكثير من المنظمات لا يتبع عمليـة شـاملة جـداً في اختيـار أولئك الذين سيتولون الإدارة، «فكثيراً ما يعتمد الحكم في ذلـك عـلى حسـن أداء الشـخص في المهمة الموكلة إليه في الوقت الراهن فحسب. وأفضل الناس أداءً لا يكون دائماً أفضل المدراء.

من المهم أن يكون لديك سجل مـن النجـاح، غـير أن كونـك أفضـل مشـتغل، لا يجعلـك أفضل قائد لعـدة أسـباب، فـإن كانـت الوظيفـة الراهنـة لا تتطلـب أن تعمـل بالتعـاون مـع الآخرين، فمن الممكن أن تكون ممن يعمل بشكل طيب على انفراد.

وهكـذا؛ فـإن حقيقـة كونـك تـؤدى عملـك بشـكل طيـب، رغـم أنهـا تـدلل عـلى نمط مـن النجـاح، لا تعنـى بـالضرورة أنـك سـتكون ناجحـاً كمـدير، فـأن تكـون مـديراً أمـر

---

(1) المرجع سابق، ص 15.

(2) انظر: أحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق.

يتطلب مهارات تتجاوز ما يتطلبه مزاولة العمل بشكل مـرض».[1] لـذلك هنـاك ثـلاث طـرق تتبعها بعض المنظمات في اختيار القادة؛ وهى:

1- الإدارة تعين القادة.

2- الفريق يعين القادة.

3- تناوب قيادة الفريق.

كما تستخدم كثير من الشركات الأجنبية أساليب عديدة لاختيار القادة منها:

- الاختبارات.
- علماء النفس.
- مراكز التقييم.

لقد قام مركز النظم والبحوث (R. S. C) بشركة Honey Well، بتحديـد ثمانيـة معـايير يمكن من خلالها اختيار القائد المطلوب من بين المرشحين؛ وهى:

- الأول: الأداء المرضى في التدرج الوظيفي المهني للمرشح.
- الثاني: درجة الاستجابة لمتطلبات الوظيفة الجديدة.
- الثالث: طبيعة العلاقات الشخصية.
- الرابع: القدرة على الحكم.
- الخامس: القدرة على الإبداع والتجديد.
- السادس: الالتزام بالقيم الإدارية في تصرفات المرشح.
- السابع: مدى توافر الدوافع والمقدرة والطموح لدى المرشح.
- الثامن: الصفات القيادية الأخرى، وتدور في أربعة مجالات أساسية، هي:
  1- الشخصية.
  2- الرؤية.

(1) لورين ب. بيكلر، (1995)، مرجع سابق، ص 13.

3- السلوك.

4- الثقة بالنفس.

من كل ما سبق يتضح لنا أن من أهم سمات قادة المستقبل:

1- أن يكون لديهم الإدراك الكافي لأهمية حاجتهم للتغيير دون خوف.

2- التأكيد على إمكانية الوصول إلى المرؤوسين.

3- أن يكون لديهم أساس قوى ومحددة لأهداف وصورة المنظمة مستقبلاً.

4- القادة الأذكياء يولدون الثقة في الآخرين.

5- لديهم نزعات إيجابية تجاه الفعل والممارسة والتصرف.

6- لا يقتصر إبداع القادة في إطار الصورة المحددة للمنظمة، ولكن يجب أن يكون للصورة مغزى ومعنى.

7- أن يكون القائد إيجابياً وراضياً عن التكنولوجيا المتقدمة، ويعتقد في حدوث التغيير التكنولوجي والأهمية.

8- القادة يفعلون الكثير إذا كانوا صغاراً في السن، ويفعلون القليل إذا كانوا كباراً.

9- القادة يصنعون الاتحادات المنظمة لشركائهم.

10- قيادة إدارة الصراع والمنافسة.

11- قيادة التحول والتغيير.

12- قيادة المخاطر والأزمات.

لذلك يجب تجنب العوامل التي تؤدى إلى فشل عملية اختيار القيادات، والتي من أهمها:

1- التحليل غير الفعال لخلفية المشاعر.

2- عدم وضوح التوقعات للموقع القيادي الذي سيشغله المرشح.

3- الإفراط الزائد عن الحد في عملية التعلم في الوظيفة الجديدة.

4- عدم تناغم قيم المرشحين مع قيم المنظمة.

5- عدم دقة الوصف الوظيفي.

6- عدم ملائمة المناخ التنظيمي للاستفادة من الأخطاء، وإعادة تأهيل وتنظيم وصياغة أسلوب ومنهج القائد، لكي يتكيف مع ظروف التغيير في المنظمة.

7- عدم كفاءة طرق الاختيار واعتمادها على التقدير الشخصي للمقيّمين.[1]

إن من المعتاد في اختيار القادة الإداريين، «أن يقع الاختيار على أحدهم لأنه في نظر من اختاره مهندس جيد أو اقتصادي جيد أو محاسب جيد، دون النظر في قدراته القيادية ومدى امتلاكه للمهارات الإدارية، التي تمكنه من قيادة الآخرين وإنجاز الأعمال عن طريقهم. فالقيادة الإدارية غير الاختصاص، لأن القائد يتعامل مع البشر، ويسعى لدفعهم نحو العمل متكاتفين متعاونين، لإنجاز الأعمال بشكل يحقق الاستخدام الكفء للموارد البشرية والمادية المتوفرة في المنظمة.

لذلك يفترض في القائد أن يعرف طبائع البشر ومشاعرهم، والعوامل التي تستثير حماسهم واندفاعهم لكي يحسن قيادتهم، بينما يتعامل الاختصاصي مع المواد والأدوات والمكائن والطاقات، وهذه كلها أدوات صماء يستخدمها كيفما يشاء ويوجهها حيثما يريد.

وقد ذكرنا سابقاً؛ أن الواجب الأساسي للقائد الإداري، هو التأكد من أن جميع العاملين في المنظمة يقدمون أحسن ما يمكنهم تقديمه، من الجهد والعمل والمعرفة بهدف زيادة الإنتاجية، وتحقيق الاستخدام الكفء للموارد المتاحة، ويسعى باستمرار لمعالجة نقاط الضعف وهبوط مستوى الكفاءة لدى البعض، مستخدماً أسلوب التدريب التقليدي والميداني ووسيلة التوجيه والإرشاد والمتابعة.

---

(1) انظر: سيد محمد جاد الرب، (2008)، مرجع سابق.

ولهذا جاءت غالبية التعاريف تركز على تأثير القائد على سلوك العاملين، ودفعهم راغبين نحو العمل ونحو تحقيق غايات وأهـداف المنظمـة».[1] لـذا علينـا أن نأخـذ في الاعتبـار عنـد اختيارنا للقادة الملاحظات التالية:

- إن التفضيل بين المتقدمين لا يتم على أساس المقارنة بـين المواصـفات والقـدرات الواجـب توافرها في شاغل الوظيفة القيادية، وبـين المواصـفات والكفايـات لكـل المتقـدمين، ورغـم أهمية هذه المقارنة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والتأكد من صلاحية الشـخص للوظيفة القيادية، فإن عملية الاختيار لا تتم على أساسها بالشكل المطلوب.
- ويشترط للقيام بعمليـة المقارنـة المشـار إليهـا، ضرورة تـوافر قائمـة واضحة بالمواصـفات الواجب توافرها في شغل كل وظيفة قيادية، فالملاحظ أن هذه الصفات غير محددة بدقة، فضلاً عن أنها لا تشمل القدرات والمهارات التي تتطلبها هذه الوظائف، وذلـك لـكي تتخـذ أساساً عند الكشف عن هذه القدرات.
- كذلك فإن عملية التعرف على مواصفات وقدرات المتقـدمين لشـغل الوظـائف القياديـة، تستلزم استخدام بعض الأساليب العلمية التي تساعد على الكشف عن هذه المواصـفات، والتي تتمثل في الاختبارات بأنواعها المختلفة والمقابلات.
- إن مقترحـات التطـوير التـي يتقـدم بهـا المتقـدمون لا تعـبر عـن كفايـة مقـدمها، فهـي اقتراحات غير مدروسة، ولا تقوم على بيانات دقيقة، فضلاً عـن أن الأقدميـة هـي معيـار هام عند التفضيل بين المتقدمين.
- عـدم الثقـة في لجـان الاختيـار، نتيجـة التخـوف مـن سـيطرة المصـادر الخارجيـة عـلى شـغل الوظـائف القياديـة في الوحـدات الحكوميـة، ولا شـك أن اللجـان المركزيـة فضـلاً عـن اسـتقلالها، تتميـز بتفرغهـا لعقـد الاختبـارات، واسـتخدام كافـة الوسـائل

---

(1) محمد حسن عبد الهادى البياع، مرجع سابق، ص ص 22، 23.

التـي تكشـف عـن قـدرات ومهـارات المتقـدمين لشـغل هـذه الوظـائف، يرفـع مـن درجـة الموضوعية لقراراتها.

- وتجـدر الإشـارة إلى أن اللجنـة الدائمـة للاختيـار والتفضـيل بـين المتقـدمين، هـي نفسـها المختصة بتقويم شاغلي الوظائف القياديـة، والنظـر في التجديـد لهـم، رغـم أن ذلـك قـد يؤدى إلى تجنب إظهار نقاط الضعف للخاضع للتقويم، وذلك دفاعـاً عـن سـلامة القـرار السابق باختياره، وتفضيله على باقي المتقدمين.
- إن جعل مدة شغل الوظـائف القياديـة مؤقتـاً بـثلاث سـنوات قابلـة للتجديـد، وارتبـاط التجديد بالقدرة على التطوير والتحديث، أوجد باعثاً لدى العاملين بـالإدارات الحكوميـة نحو تطوير الأعمال.
- مازال هناك اعتقادٌ عاليٌ لدى أغلب العاملين، بأن استقطاب القادة مـن خـارج المنظمـة، يعد مساساً بحقوق مسـتقرة لمـن قضى سـنوات طويلـة بالوحـدة الإداريـة والأقـدم بهـا، بصرف النظر عن من هو الأنسب لهذه الوظائف، وهذا يعطى مـؤشراً واضـحاً للمقاومـة التي تواجهها هذه القواعد المستحدثة.
- هناك درجة عالية من الاتفاق على أن التوصيف الحالي للوظائف القياديـة، ومـا يحتويـه من مواصفات يجب توافرها، غير محددة بالدقة اللازمة.
- إن اختيار أعضاء اللجنة الدائمة من الوحدة الإدارية، يعاب عليـه أن هـؤلاء الأعضـاء قـد تكون لديهم أحكام مسبقة عن المتقدمين تؤثر في عملية الاختيار.

والخلاصة...

- إن نجاح عملية الاختيار والتفضيل تتطلـب ضرورة تـوافر عـدد مـن المعطيـات الإداريـة، تتمثل في تحديد المواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة القيادية بدقة كافية.
- حتـى يمكـن الاسـتفادة مـما تولـد مـن بواعـث نحـو التطـوير والتحـديث، يجـب تـوفر

العوامل المعضدة لذلك، مثل: إعادة تصميم الوظائف القيادية؛ بحيث يملك شاغلها السلطات والصلاحيات التي تمكنه من تنفيذ خطوات التطوير المرغوبة، وتوفير القدر المناسب من الإمكانات الضرورية لعملية التطوير.

- يجب أن يعاد النظر في أسلوب تشكيل اللجان الدائمة للاختيار، على أن يراعى أن تضم أعضاء من خارج الوحدة الإدارية، بصفة خاصة من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ومجلس الدولة، ووزارة التنمية الإدارية، حتى تحقق مزيداً من الحياد والاستقلال في القرار، كذلك يجب تشكيل لجان منفصلة عن لجان الاختبار تختص بمتابعة وتقويم إنجازات القادة، وبحث إمكانية تجديد مدتهم وتنمية قدراتهم.(1)

إن عملية اختيار القادة الإداريين ليست من الأمور السهلة، لما لها من آثار بعيدة المدى على التنظيم في المنشأة، فهذه الآثار تؤدى إلى نجاح المنشأة أو فشلها في تحقيق أهدافها، وفي سبيل وضع سياسة سليمة لاختيار هؤلاء القادة، يجب أن يؤخذ في الاعتبار، أن تكون هذه السياسة طويلة الأمد، وتهدف إلى تتبع الأفراد الناجحين الذين يصلحون للعمل القيادي في مراحل مبكرة؛ أي منذ بداية ممارستها للعمل القيادي في المستوى الإشرافي الأول، ويجب أن تكون مسئولية إعداد وتوجيه هؤلاء القادة مشتركة بين الإدارة العليا، وبين إدارة شئون الأفراد، وكذلك القائمين بالتدريب في المنشأة، فعملية اختيار القادة الإداريين تتطلب عناية بالغة، من خلال القواعد الآتية:

أولاً: تقوم رئاسات الأجهزة بترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية، دون التقيد بقاعدة الأقدمية.

ثانياً: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة، تتيح لجهات الاختصاص تحرى الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.

---

(1) انظر: فاروق حلمي، (1995)، مرجع سابق.

ثالثاً: أن تعد من حين لآخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين عن طريق:

1- التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.
2- التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية، نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.
3- التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.
4- التقرير عن النواحي السلوكية.

ويتم تجميع التقارير المطلوبة، وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم، ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير، من أهمها:

1- حجم المنشأة ونوعها، فحجم المنشأة ونوعها يمكن من خلق الظروف المواتية لصنع القائد.

2- موقع المنشأة، فوجود المنشأة في منطقة مكتظة بالسكان، له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة غير مكتظة بالسكان.

3- نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد.

4- نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم ومعرفتهم لأبعادها، وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والالتفاف من حولها، وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها.

5- المناخ المناسب لظهور القائد، والقدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله.

6- الوقت المناسب، فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها، فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضاً.

7- مقدار الوقت المتاح يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنشأة الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات، بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنشأة

في الأجل الطويل، مما يدعو إلى البحث عن القادة والمديرين خارجها وفى منشآت أخرى، كذلك إذا كان الموقف لا يدعو إلى العجلة فيمكن صنع القائد على مهل وتريث، ويمكن أن يتحكم الموقف بوقته المناسب ومناخه المناسب في صنع القائد، الذي يتجمع حوله الأتباع من العاملين، يمنحوه ثقتهم ويتعاونون معه لتحقيق آمالهم وأحلامهم وأهداف المنشأة.

8- ويتولى القائد القيادة ويمارس الإدارة، إما بطريق رسمى من السلطة صاحبة القرار فيعين بقرار يصدر من الجهة صاحبة السلطة، ويمارس مهامه وفقاً للقوانين واللوائح، وإما أن يتولى القيادة بطريق غير رسمي دون أن يعهد إليه بذلك رسمياً، كما يحدث لبعض القيادات في المستويات الإشرافية المباشرة، والتي قد تتصعد حتى تبرز كالقيادات في النقابات أو الاتحادات العمالية، وإما أن يتولى القيادة من منطلق القيادات الكاملة التي تمارس القيادة الرسمية وغير الرسمية، والتي تنبع من ممارسة السلطات الرسمية والسلطات غير الرسمية معاً، وتلك هي القيادات الناجحة.[1]

إعداد القادة:

تتم عملية الإعداد في أطر ونماذج كثيرة منها:

1- ولاء وإخلاص القادة الحاليين ورغبتهم في نمو واستمرار المنظمة.

2- دقة عملية الاختيار والتعيين منذ بداية الحصول على الأفراد.

3- برامج تدريب متطورة ومتميزة ومستمرة.

4- تدوير وظيفي فعال لضمان كسب مهارات جديدة ومتنوعة.

5- التركيز على التدريب أثناء الوظيفة.

---

(1) انظر: السيد عليوة، (2001)، تنمية المهارات القيادية، مرجع سابق.

6- التفويض الفعال للسلطة.

7- بيئة تعلم مستمرة وديناميكية.

8- دمج الأفراد في فرق العمل والمشاركة والإدارة الذاتية.

9- بناء حلقات الجودة وفرق حل المشكلات.

10- أخذ المتغيرات الخارجية في الحسبان.

11- أخذ القيم وثقافة ومعتقدات المنظمة وعملائها، وثقافة المجتمع في الحسبان.

12- التركيز على ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.

والسؤال: كيف تعلمَ القادة ليصبحوا قادة؟

في أحد البحوث التي أجريت في جامعة جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، كانت الإجابة عن هذا السؤال من خلال كبار القادة كما يلي:

1- من خلال التحديات التي واجهتهم وأمكنهم قهرها.

2- التعلم من خلال الأخطاء والانتصار عليهم.

3- أنهم تعلموا جيداً من رؤسائهم.

4- الرغبة في الإصرار الذاتي في أن يصبحوا قادة متميزين.

5- القدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة في أحد المواقف وفى مواقف أخرى.

6- توافر مهارات القدرة على التحول Transferable Skills.

7- عدم القناعة بالوضع الحالي والسعي إلى التحسين المستمر.

ويوضح الجدول التالي متطلبات إعداد وتأهيل مديري الإدارات لشغل الوظائف القيادية:

الترتيب	المعيــار
1	التنمية والتثقيف الذاتي.
2	تدريب النفس على عملية صنع واتخاذ القرارات.
3	الاجتهاد والابتكار الموضوعي في مجال العمل.
4	تفهم اللوائح التنظيمية وإجراءات إدارة الأعمال.
5	تدريب النفس على التصرف في المواقف الحرجة.
6	الاحتكاك بالآخرين والاستفادة منهم.
7	الاستفادة الدائمة من توجيهات رؤسائنا المباشرين.
8	السعي للتدريب والتنمية الإدارية.
9	تعلم وتطبيق الإدارة الديمقراطية.
10	بناء علاقات طيبة مع الرؤساء المباشرين وغيرهم داخل المنظمة.
11	السعي للحصول على شهادات ومؤهلات دراسية أعلى.
12	السعي للتنقل في مختلف الوظائف التي تناسبنا داخل المنظمة.
13	تعليم وتثقيف مرؤوسينا.
14	البحث عن منظمات منشأة حديثاً تتوافر بها درجات وظيفية قيادية شاغرة.

شكل (15): متطلبات إعداد وتأهيل مديري الإدارات لشغل الوظائف القيادية

جاد الرب، سيد محمد. 2008، ص 93.

ومن خلال استقصاء موجه لـ 150 مديراً تنفيذياً، أوضحت النتائج خطوات أخرى مهمـة في هذا الشأن؛ وهى:

- أولاً: تقديم برامج التدريب الرسمي في المنظمة.
- ثانياً: دعم المهارات القيادية من خلال الممارسة الفعلية في بيئة العمل.
- ثالثاً: تصميم برامج لتحريك وتحفيز القادة.

- رابعاً: من خلال نظم المكافآت والحوافز والتشجيع المستمر.
- خامساً: تحديد الأفراد المتوقع أن يكونوا قادة أكفاء، ويجب أن يتم ذلك مبكراً كلما كان ذلك ممكناً.
- سادساً: كيف يتعلم القادة من أخطائهم، بحيث يدركون الأخطاء، ثم يستخدمون طرقاً جديدة في العمل.
- سابعاً: برامج تطوير القيادة كأداة تنظيمية فعالة لتحقيق التميز التنافسي، التي تركز على:
  - أ - مساعدة المديرين التنفيذيين لمواجهة التحديات التنظيمية.
  - ب- بناء قدرات جديدة لدى القادة وكبار المديرين.
  - ج- تحسين المهارات الشخصية لدى القادة.[1]

أساليب صناعة القائد:

1- «وضع الخطط والبرامج اللازمة للتكوين الشخصي والنفسي للقائد؛ من حيث السمات والصفات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها، حتى يتمكن من القيام بدوره المنوط به.

2- إعادة النظر في سياسات التوظف (متمثلة في عمليات تخطيط القوى العاملة والتعيين ونظم ترتيب وموازنة الوظائف وتقييم الأداء والترقية والحوافز)، باعتبارها أحد المحددات التي تؤثر في تشكيل الدور الجديد للقائد الإداري، فبقدر توافر سياسات ملائمة للتوظف، بقدر إعداد واختيار قائد إداري تتوافر فيه المواصفات المطلوبة؛ لأداء دوره في ظل التحديات المعاصرة.

3- استحداث تغييرات مدروسة ومخططة في نظم وطرق أداء الأعمال بوحدات

---

(1) انظر: سيد محمد جاد الرب، (2008)، مرجع سابق.

الجهاز الإداري، وفقاً للتطورات التكنولوجية والتقنية الحديثة، وتصميم البرامج التدريبية الخاصة بالقادة الإداريين؛ بحيث تكون كافية لتلبية احتياجات تفرضها المواصفات المطلوبة في القائد الإداري».[1]

4- ضرورة التطوير الوظيفي.

والحقيقة.. لقد عرف التطوير على أنه يركز على المستقبل والمجهول - عكس التدريب الذي يركز على الوقت الحاضر -، ويجب ألا تتعارض مساعدة الناس على العمل على زيادة مهاراتهم، مع تحقيق الأهداف التنظيمية أو استمرارية المنظمة، إن الهدفين يمكن، بل ويجب في الحقيقة أن يكونا متكاملين.

ليست مهمة تقييم الأداء المستقبلي المحتمل (أو مدى استعداد الموظف للتطور) بسهولة، تقييم الأداء الفردي وفقاً لمجموعة محددة مسبقاً من المهارات؛ حيث إنه في الحالة الأولى ينبغي إفساح المجال للتغييرات والأحداث غير المتوقعة وتفضيلات الشخص وسماته الشخصية.

إنه لا يشترط أن ينصب التطوير الوظيفي فقط على تطوير الإدارة. يوجد عدد قليل من المديرين العموميين، لدى معظمهم مسئوليات وظيفية تتطلب بعض المعرفة المتخصصة والمهارات.

لقد ساد في الماضي اعتقاد بأن المعرفة المهنية والفنية تتقلص إلى نصف قيمتها الأصلية في خلال سبع سنوات، ومن المؤكد انخفاض تلك النسبة مع تزايد معدل التغيير وانتشار تكنولوجيا المعلومات، مع افتراض أن بعض المبادئ تظل ثابتة.

والسؤال هنا: هل يستطيع الإنسان الاعتماد على ذلك؟، وكيف يتسنى له معرفة المعارف والمهارات التي تغيرت وتلك التي لم تتغير؟

---

(1) فاروق حلمي، (1995)، مرجع سابق، ص 112.

من الواضح أننا في حاجة لشكل من أشكال التقييم، وفى حاجة لبعض العلاقات لعمل مقارنة. فقد لوحظ عزوف عن تحديد معايير لتقييم المهارات المهنية، كذلك لا توجد أساليب تستخدم لعمل هذا التقييم. حاجز آخر يتمثل في الحصول على موافقة بشأن الكفاءة أو الأهلية عبر حدود المنظمات؛ حيث تستخدم كثير من المنظمات تحديث وتطوير معارف ومهارات المتخصصين، كوسيلة للحصول على ميزة تنافسية، ولذلك فقد يكون من الصعب حدوث نوع من التبادل والمشاركة بين المنظمات في هذا المجال. نضف إلى ذلك صعوبة اعتراف منظمة، ما بأن أداءها الكلى في حاجة للتحسين.

وللتفرقة بين تطوير المدير وتطوير الإدارة، أن الأول يشير إلى نمو وزيادة مهارات ومعارف المدير، كما أن التطوير يتضمن النظر للمستقبل واحتياجاته؛ حيث نعيش في عالم دائم التغيير، وقد يقدم الغد فرصاً لا تحصى للتعليم، وتعبر فرص التطوير عن نفسها في مناسبات مثل الترقية والتغير التنظيمي، ويتم تقييم المدير بصفة مستمرة في مناسبات عديدة لمقارنة مستوى مهاراته الحالية، بالمهارات المتوقع احتياجه لها للتعامل مع الموقف الجديد، بل يمكن أن تمتد مثل تلك المهارات لإدارة التغيرات نفسها، فمثلاً يتطلب التغير السريع تعلم المديرين كيفية تصور المستقبل، ومشاركة رؤية هذا المستقبل مع مرؤوسيهم وزملائهم. ويحتاج المديرون لتعلم كيفية التعامل مع الضغوط المفروضة عليهم وعلى الآخرين، وعليهم اكتساب مهارات التعامل مع الغموض، وفى نفس الوقت تنمية القدرة على التخطيط الاستراتيجي من خلال التفهم الكافي للمجهول.

التدريب وإعداد القادة:

لقد عانت برامج إعداد وتدريب القادة الإداريين معاناة واضحة، لما أثاره القادة من ضجيج حول جدوى البرامج التدريبية التي تنفذها مؤسسات التدريب، حتى صارت العديد من المؤسسات الاقتصادية تشعر بالملل والإرهاق، وعدم الجدوى

من إرسال مشاركين إلى برامج تدريبية تتصف بكونها مكررة، وبأنها لا تختلف كثيراً بعضها عن البعض الآخر على حد قولهم، وبذلك تحولت المشكلة من تقديم العون والمساعدة والدعم وتوفير فرص النجاح لمؤسسات التدريب، إلى خلق القناعات لدى القيادات الإدارية بجدوى وأهمية المشاركة في برامج القادة الإداريين.

قد تكون المشكلة بحاجة إلى مراجعة ووقفة تأمل، تعيد خلالها مؤسسات التدريب النظر في برامج تدريب القادة الإداريين، وتعمل على تصميم برامج أكثر قدرة على مواجهة الاحتياجات الفعلية، بعد القيام بتنفيذ عدد من الأبحاث الميدانية، فقد يقود الأمر إلى الابتعاد عن المنهج التقليدي في تدريس الإدارة، وإعداد القادة الإداريين.

وتختلف المداخل والتطبيقات الإدارية من قطر إلى آخر، كما تختلف مداخل ومنهجيات وسياسات التدريب من قطر إلى آخر، لأن كل منها يستجيب لحاجات ذلك المجتمع، فلماذا لا تكون للإدارة العربية مداخل ومنهجيات واتجاهات تختلف عن الكيان الغربي للمعرفة، وتستجيب إلى حاجات المجتمع وظروف المشروعات الاقتصادية.

وقد لاحظ (د. ديلوين روى) الخبير الأمريكي بالإدارة، أن عدداً كبيراً من الأساتذة والمدربين القادرين في البلاد العربية، نمت ثقافتهم وتعمقت في الغرب، ومن المهم تطوير ثقافتهم وخبراتهم لتناسب الأقطار التي يمارسون فيها عملية التدريب، وقد جاءت دعوته موفقة وإيجابية عندما دعا إلى:

1- تنمية مواد تدريس وتدريب ذات صلة بمشكلات العالم العربي.

2- إجراء البحوث على أساس الممارسات الإدارية الفعلية في الدول العربية.

3- اتباع منهج شامل للتحقق بوضوح أكثر من الفجوات الرئيسية (إن العيب يتلخص في أن البرامج التدريبية والتعليمية، ليست مصممة من أجل المستويات الإدارية العليا، أو من أجل الموظفين الذين يختصون برسم السياسات).

4- الحاجة إلى تجارب جديدة في كيفية تنمية الأفراد الإداريين، وفى كيفية وضعهم في الإدارات المختلفة.

إن ما تحتاجه البلاد العربية، هو منهجيات تدريبية ذات صلة بظروف ومشكلات العالم العربي، التي تختلف تمام الاختلاف عن العالم الغربي، فالمتدرب العربي لا يرغب بالحصول على أفكار ومعارف لا يستطيع استخدامها في الواقع؛ حيث تمثل حصيلة تجارب المنظمات في مجتمعات متفوقة، وهى لم تكيف لظروف البيئات المحلية، وهذه بحد ذاتها تشكل نقطة جوهرية، تقف عائقاً أمام تنظيم وتنفيذ برامج تدريبية للقادة الإداريين تكون أكثر فعالية، ويقتنع بفوائدها المشاركون أنفسهم.[1]

رابعاً: تغيير ثقافة المنظمة:

بدايةً، يجب أن نشير إلى أن للثقافة التنظيمية Corporate Culture مفاهيم عديدة منها:

- أنها عبارة عن القيم والمعتقدات والفهم المشترك بين أعضاء المنظمة.
- أنها الطريقة الصحيحة لفهم وإدراك وإحساس المشكلات.
- أنها معاني تسهم في فهم العوامل الكبيرة والضمنية في المنظمة، وأيضاً كمعنى متميز لأعضاء الجماعة.
- أنها نظام من القيم والمفاهيم المشتركة، الذي يُعتمدُ عليها وينشأ بواسطة الأفراد، ويميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

ويمكن بلورة أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

1- تمد الثقافة الواضحة والقوية الأفراد في أي منظمة، برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدى بها الأشياء.

2- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة، الاستقرار في العمالة.

(1) انظر: محمد حسن عبد الهادي البياع، (د. ت)، مرجع سابق.

3- تساهم الثقافة التنظيمية في الاستجابة السريعة للقرارات الإدارية.

4- تنمى الإحساس والانتماء للمنظمة.

5- تدعم الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية.

6- وجود نظام اجتماعي ثابت يقلل من فجوة القيم والمعتقدات بين الأفراد.

7- إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

8- توجد بيئة فعالة للإبداع والابتكار.

9- بدون وجود إطار مركزي للثقافة فإن طاقات الأفراد سوف تتبدد.(1)

وتجدر الإشارة إلى أن فلسفة المنظمة، هي التي تحدد ملامح القيم والثقافة التنظيمية التي يتم الاسترشاد بها في إدارة المنظمة؛ أي أن فلسفة المنظمات هي التي تعكس درجة التزام الإدارة بأخلاقيات العمل في تصرفاتها مع العاملين، ويمكن أن نحدد أسس قيام هذه الفلسفة في الإجراءات التالية:

1- أن يعامل كل فرد كإنسان وأن يشعر بالأمان الوظيفي.

2- أن تكون المكافآت عادلة وكافية، وبيئة العمل نظيفة وآمنة.

3- أن تكون هناك فرص متساوية للتقدم والنمو لمن يستحق ذلك.

4- أن يهتم بكفاءة الإدارة وتطوير مهارتها، وبالجانب الأخلاقي في تصرفاتها.

فإذا كنت تريد أن تتحرك نحو تحول جذري في مكان العمل حتى تحافظ على قدرته التنافسية، عليك أن تتخذ التدابير قصيرة الأجل، التي تظهر احترام الموظفين واحترام دوافعهم والالتزام بها، فالطريقة التي تعامل بها موظفيك؛ سوف تنعكس على الطريقة التي يتعاملون بها مع العملاء.(2)

---

(1) انظر: سيد محمد جاد الرب، (2008)، مرجع سابق.

(2) انظر: .(London: Kogan Page, 1999), , Kamp , Di (1999). The 21st Century Manager -

وتتضح علاقة القادة بالثقافة التنظيمية من خلال:

أولاً: القـادة القـدامى؛ وهـم أحـد المكونـات الأساسـية للثقافـة التنظيميـة؛ حيـث أنهـم المؤسسون للمنظمة، وهم الذين وضعوا القواعـد والسياسـات، وهـم الـذين صـمموا ونفذوا نظم القيم والمعتقدات، وهم الذين كـان لهـم الفضـل في اسـتمرارية المنظمـة ونجاحها وتميزها.

ثانياً: القادة الحاليون؛ وهم الذين:

- يدعمون ثقافة المنظمة ويطورون الأداء.
- يحققون التميز من خلال الاستفادة من التنوع البشرى.
- يحافظون على القيم والمبادئ والمعتقدات التنظيمية.
- يدربون ويجهزون جيل جديد من قادة المستقبل.
- يسعون إلى التميز والتفوق والنجاح.
- يدعمون فرق العمل وجماعات تحسين الجودة وحل المشكلات.

وقد أوضحت إحدى الدراسـات، أن هنـاك سـبعة مبـادئ يلتـزم بهـا قـادة المـنظمات لـكي تتشكل من خلالها الثقافة التنظيمية؛ وهى:

1- الابتكار وحب المخاطرة.

2- الاهتمام بالتفاصيل.

3- الاهتمام بالنتائج.

4- الاهتمام بدمج العاملين لتقليل درجات مقاومتهم للتغيير والتطوير التنظيمي.

5- الاهتمام بالأفراد العاملين في المنظمة.

6- الاهتمام بفرق العمل.

7- تحقيق الثبات والاستقرار والنمو في المنظمة.

إلا أن هناك بعض المعوقات التي تواجه القادة عند إحداث التغيير الثقافي وهى:

1- مقاومة الأفراد للتغيير خوفاً من آثاره السلبية عليهم.

2- مقاومة الإدارة الوسطى؛ حيث أنها أول الخاسرين.

3- صعوبة التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل بعد التغيير.

4- ارتفاع درجة المخاطرة في حالة الفشل.

5- النقص المزمن في البيانات والمعلومات عن الوضع الجديد.

6- مقاومة أصحاب رأس المال والمساهمين.

7- انخفاض خبرة ومهارة فريق التغيير.

8- القواعد والقوانين والإجراءات الحكومية (محلياً ودولياً).

9- الخوف من تنوع قوة العمل وآثارها السلبية.

ويمكن لقادة المنظمات التغلب على هذه المعوقات من خلال:

1- زيادة الاهتمام بالتعرف على احتياجات العملاء.

2- زيادة الاهتمام بالتعرف على احتياجات العاملين في المنظمة.

3- النظر إلى العاملين كقيمة رأسمالية جوهرية.

4- إدارة التكاليف بدون زيادة في المخاطر.

5- التركيز على فعل كل ما يفيد المنظمة حتى في الأجل القصير.

6- إعادة تصميم عمليات توظيف العاملين؛ للحصول على أولئك الذين يتوافقون مع ثقافة المنظمة.

7- التزام وتعهد الإدارة العليا وقادة المنظمة وتمسكهم بالقيم التنظيمية.

8- بناء نظم التأهيل والتكيف الاجتماعي Socialization لدمج العاملين الجدد.

9- بناء نظم فعالة للاتصالات وتبادل المعلومات.

10- دمج العاملين ومشاركتهم الفعلية.

كما يرى أحد الكُتَّاب أن هناك أربعة محاور لنجاح التغيير الثقافي، يتبعها القادة الأكفاء:

- الأول: تعهد والتزام الإدارة العليا بالتغيير الثقافي.

- الثاني: الاتفاق على التغيير الثقافي المطلوب.
- الثالث: دعم قوة العمل للمشاركة في التغيير وتحمل المسئولية.
- الرابع: إدارة تعهدات والتزامات العاملين تجاه التغيير بكفاءة.

والحقيقة أن الأمر يحتاج إلى القادة الكبار أو المتميزين، أو ما يسمى بقادة القادة The Leaders Of Leaders؛ وهم يتميزون بالآتي:

1- لهم رؤية واضحة.

2- مؤمنون بالقيم والمعتقدات التنظيمية.

3- يدعمون عمل الفرق والمشاركة.

4- يزيدون حجم المعرفة الإدارية والفنية.

5- يدعمون عملية الاتصالات.

6- لهم صفات شخصية متميزة.

رؤية المدير عن التغيير:

من المعروف والثابت أن معظم الناس يقاومون التغيير، فكل امرئ تقريباً في أية جهة عمل يريد أن تبقى الأمور على ما هي عليه. لذلك فليس من المستغرب أن بعض المدراء الجدد يكشفون عن انقسام في الشخصية عندما يتعلق الأمر بالتغيير، فهم لا يطيقون أي مقاومة للتغيير من قبل المرؤوسين، ولكنهم يبدون نفس المقاومة عندما يواجهون بضرورة تغيير أنشطتهم.

ويتمسك بعض علماء النفس بأن الطريقة الوحيدة التي يتغير بها الناس، تحدث من خلال التعرض لصدمة نفسية، أو هداية دينية، أو جراحة في المخ. وسواء كان ذلك الزعم صائباً أم لا؟، فإنه يشير إلى الصعوبة التي نواجهها إذا ما توقعنا إحداث تغييرات أساسية في شخصية امرئ ما.

إن الشخصية الأساسية لا تتغير حقيقة، وتحويل العمال المهملين إلى عمال

شديدي التدقيق، يحتمل أن يكون مهمة مستحيلة، إنك تستطيع صقل (النتوءات الطفيفة) في السلوك وجعل الناس يعدلون تصرفاتهم أثناء العمل، غير أن من المحتمل ألا تستطيع أن تخلق تغييراً دائماً في الشخصية.

لذلك ينبغي لك أن تحاول وضعهم في المواقف التي يكون لديهم فيها فعلاً، الخصال الأساسية لأداء المهمة بشكل طيب، فإذا ما كانت وظيفة معينة تحتاج إلى من يحرص على الكمال، فإنك بالتأكيد لن تشغل المنصب بشخص يكره التفاصيل، ثم تجرب تعديل السلوك لكي تحصل على أداء مرض.

إننا ننفق وقتاً لا نهاية له في جعل زملائنا في العمل، متوافقين مع فكرتنا عما يتعين أن يكونوا عليه، وذلك إهدار تام للجهد، ويتعين علينا أن نحاول عوضاً عن ذلك، أن نضع الناس في الوظائف التي يستطيعون أن ينموا فيها خصالهم الطبيعية.

وتجدر الإشارة إلى أن الناس تقاوم التغيير عندما يتم إدخاله بسرعة مغالى فيها. فإذا ما استطعت إدخال التغيير بالتدريج؛ فإن مرؤوسيك سيتقبلونه، فما يقوله الناس عن التغيير والاتجاهات التي يبدونها إزاءه، مختلفان تماماً، فكثير من الناس يقولون: نحن نحب التنوع بالذات، لكن راقبهم وهم يقومون بعملهم، تجد أنه من الواضح أنهم يكونون أكثر رضاءً، عندما يعملون فيما يوصف بأنه منطقتهم المريحة. والسبب في ذلك التناقض، أن من المقبول اجتماعياً أن ترغب في التنوع في العمل، في حين أن من غير المقبول اجتماعياً أن تكون متصلباً أو غير مرن. وهكذا، فحتى الأشخاص المتصلبين أو غير المرنين، نادراً ما يقرون بذلك. وبالمثل، فإن المجتمع يقبل على المحافظة على العلاقات الإنسانية الطيبة، لدرجة أننا جميعاً نزعم بأننا نحب العمل مع الناس. إلا أن الكثير منا يفضل في حقيقة الأمر العمل بمفرده، إلا أننا لا نقول ذلك لأنه من غير المقبول اجتماعياً ألا نستمتع بالعمل مع الناس.[1]

---

(1) انظر: لورين ب. بيكلر، (1995)، مرجع سابق.

خامساً: الوصول إلى حقائق الأمور:

إن الكشف عن الحقيقة وواقع التنظيم؛ هي المهمة الرئيسية للقائد، ولكن كثيراً من القادة يخفقون في الترحيب بالحقيقة، وهو ما يتركهم فريسة (لمرض الرئيس التنفيذي)؛ أي أن يكون قائداً غير متواصل وغير متناغم مع من حوله في شكلهم الأكثر اعتدالاً، يبدو أنه ليس لدى مثل هؤلاء القادة الوقت للحوارات الهامة، ولا يتبنون ذلك النوع من العلاقات الاندماجية، أو التدريبية التي تسفر عن حوار عميق حول ما هو فاعل، وما هو غير ذلك. فليس لديهم اتصال حقيقي كاف مع الناس في التنظيمات؛ حتى يكون لديهم إدراك بما يحدث بالفعل، فهم يعيشون في برج عاجي، مما يجعلهم بعيدين عن الواقع العاطفي الأساسي في الحياة اليومية.

وأقل اعتدالاً هم هؤلاء القادة الذين يعتمدون على السيطرة وضبط الإيقاع، ويمنعون بالفعل الناس من أن يخبروهم الحقيقة. فهؤلاء القادة يفتقرون للمعلومات الموثوقة، أو أنهم في غفلة عن واقع تنظيماتهم. ربما يعتقدون أن كل شيء يسير على أحسن ما يرام، تجدهم في الواقع قد خلقوا ثقافة لا يجرؤ فيها أحد أن يقول لهم أي شيء من شأنه أن يغضبهم، وخاصةً الأخبار السيئة، وذلك النوع من الصمت قد يكون له ثمناً غالياً. ولكي يصبح القادة أكثر فعالية، عليهم أن يخترقوا المعلومة المحجور عليها من حولهم؛ حيث يتعين على القادة الأذكياء عاطفياً أن يسعوا للحصول على الحقيقة بأنفسهم.

والسؤال: كيف يكتشف القادة الفعالون الحقيقة؟

لقد أظهرت دراسة تناولت حوالي 400 مدير تنفيذي، أنه لسبب ما يستخدمون وعيهم الذاتي والتقمص الوجداني لمراقبة تصرفاتهم الخاصة، ولملاحظة ردود أفعال الآخرين تجاهها. ويتقبلون النقد الموجه لأرائهم أو لنمطهم في القيادة، ويسعون بنشاط للحصول على التغذية المرتدة السلبية. وعلى العكس من ذلك، فإن القادة الأقل فعالية كثيراً ما يلحون في طلب التغذية المرتدة المساندة، ولا عجب أن نجد أن

هؤلاء القادة لديهم صور أقل وضوحاً بكثير، فيما يتعلق بمدى نجاح أدائهم كقادة. والقادة الأكثر فعالية يقيّمون أنفسهم بشكل يقارب كثيراً طريقة تصنيف الآخرين لهم كقادة. لكن لمن يمكنك أن تتوجه لطلب النصح؛ وباختصار كيف يمكن للقائد أن يختبر الواقع؟

إن الاكتشاف الأول الذي يطور التعلم الموجه ذاتياً، يتمثل في التعرف على صورتك الذاتية المثالية. أما الاكتشاف الثاني فيبدأ بكشف النقاب عن الواقع. كيف ترى نفسك ؟ وكيف يراك الآخرون؟ إلا أنه لاستكمال ذلك الاكتشاف، يتعين عليك أن تطور فهماً لنقاط قوتك، ونقائصك القيادية.

إن نقاط قوتك القيادية تكمن في التقاطع؛ حيثما تتناغم وتنسجم ذاتك الواقعية مع مثلك الأعلى، وحيثما يخفق الواقع في ملاءمة مثلك الأعلى لنفسك كقائد، إن تجميع أجزاء هذه الصورة لمن تكون ومن تريد أن تكون معاً، تشبه نوعاً ما عملية تركيب أجزاء الصورة الممزقة. وفى حين أنك قد لا تتمكن في البداية من فهم الصورة كاملة، فإنك في النهاية عندما تصنع ما يكفى من الأجزاء في مكانها، ترى الصورة الكاملة بوضوح.

ومن بين كل وجهات النظر، يظهر أن آراء المرؤوسين والزملاء - بدلاً من آراء الرؤساء أنفسهم - لها صدق التنبؤ بفعالية القائد الحقيقية؛ حيث ثبت أن كيفية تقييم المرؤوسين للقائد، أكثر قدرة على التنبؤ بنجاح القائد وفعاليته، وسنتين وأربع سنوات بعد التقييم، وحتى بعد مرور سبع سنوات ولا زال التقييم الذي قام به المرؤوسون قادراً على التنبؤ بنجاح القائد - وبدقة أكثر من تقييم الرئيس لنفسه -، وكانت آراء المرؤوسين وسيلة تنبؤ دقيقة في كل جزئياتها.

إن اكتشافك لمثلك الأعلى وذاتك الواقعية، وقواك ونقائصك، تزيد من دافعيتك للتغيير. ولكن كيف يمكنك أن تجعل التغيير يحدث؟

إن التغيير يبدأ عندما يتساءل القادة الأذكياء عاطفياً عن الواقع العاطفي،

وقواعد السلوك الثقافية التي تشكل أساس النشاط اليومي للمجموعة وسلوكها، ولخلق التجاوب والنتائج، على القائد أن ينتبه لعواطف الناس، والاتجاهات الخفية للواقع العاطفي لأجل التنظيم، والثقافة التي تجمع كل ذلك). كما عليه أن يدرك الأركان الأولية للتغيير؛ وهى:

1- الانتباه للواقع العاطفي وللثقافة.

2- إدراك كيفية شعور الموظفين حول عملية التغيير نفسها.

3- إدراك التنافر وعدم التوافق داخل التنظيم - وإدراك أن ثمن هذا التنافر يمكن أن يكون فشل جهود التغيير-.

4- إيجاد الطرق التي تسمح للناس بطرح مشاعرهم حول ما هو فاعل، وما هو غير ذلك بالنسبة لجميع الأمور من خلال عملية تسمى بالاستقصاء الفعال.

ولأن التدريب تم ازدراؤه في التنظيم تاريخياً من قبل، فإن الناس لم يشعروا بالتشجيع على حضور برامج جديدة؛ وبالتالي لم يكن بمقدورهم تعلم طرق جديدة لإنجاز الأعمال.

إضافة إلى ذلك، فإن الموظفين يعتقدون أن عملية التغيير تجد عرقلة بسبب عادات ثقافية راسخة، فالأسلوب التصادمي الذي يعامل به الموظفون بعضهم البعض باستمرار، مثلاً، يجعل الناس يشعرون بالإرهاق وفى حالة دفع مستمر، فيصبح الجو حافلاً بالغيبة والثأر والمشاحنات الحقيرة، تنافر يدمر كل برامج التغيير الإيجابية.

لذلك؛ فإن من خلال إشراك الناس في عملية اكتشاف الواقع، مع اعتراف القيادة بمشاعر الناس، وأن الثقافة السائدة قد تحتاج هي أيضاً للتغيير، مما يوفر فرصة للناس للتحدث عن كيفية القيام بهذا الأمر أو ذاك؛ وبالتالي تزيد القوة الدافعة، ويصبح الإيقاع أكثر إيجابية، ومع استمرار الحوارات وتعهد الفريق الإداري بالقيام بتغييرات حاسمة، يبدأ الموظفون يتحملون مسؤولية الاضطلاع بدورهم في إرساء ثقافة جديدة أيضاً، مع تبسيط الإجراءات التنظيمية، وجعلها أكثر عصرية لتصبح أكثر فعالية.

إن تمكين تنظيم ما من تغيير نفسه من مكان يحبط ويمنع أفضل ما لدى الناس من الظهور، إلى مكان عمل نابض بالحياة يحس فيه الناس بالحيوية ووضوح الرؤية والهدف، يتطلب قفزة كبيرة من فهم شامل للواقع، إلى تعهد قوى برؤى الناس المثالية - لذواتهم كأفراد وكجزء من التنظيم -، إلا أنه أحياناً يتعين على القائد أولاً، أن يقاوم القصور الذاتي الأساسي في التنظيم نفسه.

لهذا الغرض نحتاج إلى خطة تبين كيف يمكنك الاستفادة من نقاط قوتك، وسد نقائصك، وتجعل طموحاتك وأحلامك دافعاً حقيقياً.(1)

سادساً: معالجة عيوب الإدارة؛ ومنها:

1- القصور في العمل: يعتبر الجمود في العمل أو التقصير عيباً خطيراً في الإدارة، ويحدث هذا العيب حينما يستبعد أحد الأفراد من مسئولياته، ويكون ذلك عن عمد في الغالب، أو حين يقصر في أداء مسئولياته كلها لفترة من الزمن.

2- التأخير في العمل: يعتبر هذا العيب إحدى درجات عدم النجاح في العمل، ولكنه يحتمل أن يكون أكثر شيوعاً.

3- الأعمال الخاطئة: إن عمل الشيء الخطأ هو عادةً عيب في الأفراد وليس في التنظيم، ومع ذلك فالأعمال الخاطئة يمكن أن تنبع من حجم العمل الزائد الذي يغرى بالقرارات المتسرعة، أو عدم توجيه الاهتمام الكافي بجوانب الموضوع.

4- نقص كمية المجهود: قد يكون العمل الذي يؤديه الفرد على مستوى جودة مقبول، ولكنه قد لا يحقق قدراً كافياً منه، وهذا عيب شائع في الأفراد.

5- الجهد الضائع: عادةً يحدث الجهد الضائع نتيجة عدم تحديد الأعمال؛ بحيث

---

(1) انظر: دانيال جولمان؛ وآخرون، (2004)، مرجع سابق.

يحاول شخص ما أن يؤدى عملاً يقوم به شخص آخر، أو يجب أن يقوم به، وقد يحدث أيضاً إذا فشل الإشراف في تقييد هؤلاء الذين يحبون أن يتدخلوا في أعمال الآخرين. »[1]

6- إثارة المنافسة بين العاملين: والتي تقوض دعائم العمل الجماعي وروح الفريق التي ينبغي أن تشيع بين كل أفراد المجموعة، فبيئة العمل لا تتم تنميتها بين يوم وليلة، فإذا لم تكن قد نظمت العمل في وحدتك بأسلوب يجعل عائد التعاون أكبر من التنافس، فإن الأمر سيتطلب بعض الوقت لتغيير هذا الموقف.

7- إظهار المحاباة على غير أساس الأداء: مما يفقد موظفوك ثقتهم بك، وغالباً ما ينعكس غياب الثقة هذا في ارتفاع معدل تغيير الموظفين، وفى انعدام الولاء لك أو للمنظمة، أو في العمل بمستوى متواضع.

8- الاستمرار في التعامل كزميل مع الأفراد الذين أصبحت تديرهم:فقد تضطر في بعض الأحيان إلى تصويب أخطاء موظفيك، وما لم تكن تعمل في فريق بلا قائد محدد، فستظل هناك بعض الفروق والخلافات بين القائد والموظف، وإذا حاولت أن تلعب كلا الدورين (القائد والموظف) فسوف تفشل في أدائهما معاً بشكل جيد، وسوف يحتقر الموظفون أسلوبك (ذا الوجهين)، وسوف يرى رؤسائك أنك عديم الفعالية، ولذا سوف تخسر المعركة على الجبهتين.

9- تفويض المهام لنفس الموظفين باستمرار: مما يؤدى إلى استنفاذ طاقات أفضل موظفيك، فضلاً عن أن الموظفين الجيدين سيحتقرون زملاءهم الآخرين الذين لا يتحملون نصيبهم من الأعباء.

10- السقوط في فخ الشائعات: لأنك مدير فإن كل ما تقوله لمجموعتك يتمتع

---

(1) مصطفى محمود أبو بكر، (2001)، مرجع سابق، ص 157.

بالطابع الرسمي، وأفرادك سوف يصدقون ما تقوله لهم بسبب مركزك الإداري، وعندما تذيع معلومات سمعتها كمجرد شائعات ستواجه مخاطرتين:

أ - الأولى: قد تكون المعلومات التي تصرح بها خطأ؛ والمعلومات الخطأ تؤدى إلى اتخاذ قرارات خطأ.

ب- الثانية: ستعرض مصداقيتك إلى الضرر الشديد، وبعد عدة مرات سيكون المرجح أن يشك موظفوك وزملاؤك، بل ورئيسك في الكثير مما تقوله.

11- التمادي مع رئيسك في سلوكياته غبر الأخلاقية: لا يعنى كون أي تصرف قانونياً أنه ليس خطأً، ولكن من الصعب أن تخالف رئيسك حين يبدو طلبه معقولاً ولو في الظاهر فقط، وكون هذا ورطة أخلاقية من عدمه، يتوقف على الموقف ذاته. إنك أنت من يحدد إن كان إذعانك لطلب رئيسك خطأ أم لا؟

12- التصرف قبل التعرف على الحقائق: إذا لم يبدأ المدير بالتعرف على الحقائق، فقد يثور على موظف جيد بلا سبب وجيه، وعندما يصدر مثل هذا السلوك من مدير، سيكون صدمة كبيرة لمجموعته.[1]

سابعاً: التفويض:

يقصد بتفويض السلطة الإدارية؛ أن يعهد الرئيس الإداري ويسمى المفوض، بجزء من اختصاصاته التي يستمدها من القانون، لأحد المديرين الآخرين في المستويات الأدنى منه، ويسمى المفوض إليه؛ ويترتب على ذلك أن يكون لمن فوضت إليه هذه الاختصاصات، الحق في أن يصدر قرارات فيما فوض فيه، دون الحاجة إلى الرجوع إلى الرئيس المفوض.

---

(1) انظر: مارى؛ كلاى كار ألبريت، 101 من أكبر الأخطاء التي يقع فيها المديرون وكيفية تجنبها (الرياض: مكتبة جرير، 2001).

والتفويض لا يعنى أن يتخلى الرئيس الإداري عن سلطاته أو مسئولياته، فللمفوض دائماً الحق في إلغاء التفويض، كما يمكنه أن يعدل من وعائه ضيقاً أو اتساعاً، وذلك كله حسب ما تقتضيه متطلبات العمل، وحسن أدائه في الجهاز الإداري.

ومن مزايا التفويض:

1- أنه يؤدى إلى الاقتصاد في الوقت المناسب للرؤساء الإداريين؛ ومن ثم يؤدى هذا النظام إلى فاعلية الإدارة في تحقيق أهدافها.

2- يؤدى إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وإلى زيادة الشعور بالثقة في أنفسهم وفى مجال عملهم.

3- يعمل على توفير أكبر قدر من المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار، وحسن الأداء الوظيفي في التنظيم. كما أنه يعمل على تحديد المسئولية وعدم تشعبها.

4- يؤدى إلى اكتشاف العناصر القيادية من بين المرؤوسين تمهيداً لتوليهم مناصب أكبر، وتدريبهم على تحمل المسئوليات.

5- يعتبر أسلوب التفويض أكثر مرونة ويسراً عن أسلوب إعادة توزيع الاختصاصات بين موظفي الجهاز الإداري، وما قد يتطلبه من ضرورة صدور قوانين أو قرارات جمهورية أو وزارية.

وبالرغم مما يحققه التفويض من مزايا، فإن له معوقاته. إذ يلاحظ أن بعض الرؤساء الإداريين، يترددون في تفويض بعض اختصاصاتهم إلى مرؤوسيهم للأسباب التالية:

1- رغبتهم في تركيز السلطة في أيديهم، وحب الظهور بمظهر صاحب السلطان والقوة في المنظمة.

2- عدم رغبة بعض الرؤساء في إعطاء فرصة التعلم والترقي للمرؤوسين خوفاً من ظهورهم، ثم منافسة المدير المفوض شخصياً بعد ذلك.

3- عدم وجود الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

4- خوف الرؤساء من أن يضعف مركزهم في المنظمة، إذا ما فوضوا غيرهم من مرؤوسيهم في القيام ببعض الأعمال الهامة البارزة.

5- الجهل بأحكام وقواعد التفويض، ونقص الوعي والنضج الحقيقي لدى الرؤساء.

ويفرض الغرض من التفويض، وهو التخفيف عن كاهل المدير لكي يركز جهده ووقته للمهام من الأعمال الداخلة في اختصاصاته، تساؤل عن طبيعة الأمور التي يستطيع المدير أن يفوضها لغيره.

ويمكن القول عامةً إن المدير لا يستطيع القيام بنفسه بجميع الأعمال التفصيلية الروتينية. فهذه الأعمال يمكن لبساطتها أن يقوم بها المساعدون، ويلاحظ أن هذه الأعمال وإن كانت من الأعمال الروتينية بالنسبة للمدير، إلا أنها ستصبح بعد تفويضها من المهام الرئيسية بالنسبة للمفوض إليه.

وعلى هذا النحو يرى فقهاء الإدارة قصر التفويض على الشئون اليومية الجارية والمسائل الروتينية.

موجهات التفويض:

يخضع التفويض لبعض الموجهات أو التوصيات، نذكر منها:

1- يجب أن يكون لدى المدير الرغبة في إعطاء فرصة الظهور لمساعديه، مع احتفاظه بالمسائل المؤثرة في تحقيق أهداف المنظمة.

2- يجب أن يكون لدى الرئيس المفوض استعدادا لتقبل أخطاء المفوض إليهم بالاختصاص، فلا يتدخل في كل كبيرة وصغيرة لتجنب وقوع الأخطاء من المفوض إليهم.

3- يجب أن يكون لدى المدير الاستعداد لوضع الثقة في من فوضه بالاختصاص، لأن التفويض يعتمد أساساً على ثقة المفوض إليه.

4- يجب أن يكون لدى الرئيس المفوض القدرة الفائقة على الإشراف والتوجيه

والرقابة، بالنسبة للاختصاصات التي فوضها المفوض إليـه، ليتأكـد أن العمـل يسـير سـيراً طبيعياً ومنتظماً.

5- يجب على المفوض عند قيامه بالتفويض، أن يضع في اعتباره مدى إمكانيات المفوض إليه وخبراته ومهاراته الشخصية، والعمل على تدريبه قبل التفويض على الأمور المراد تفويضه فيها.

6- يجب أن يكون التفويض واضحاً ومحدداً ويستحسن أن يكون مكتوباً.

7- يجب أن يتفق التفويض مع المبادئ العامة للتنظيم ولا يتعارض معها، فلا يجوز مـثلاً أن يؤدى التفويض، إلى تعدد الرئاسات بالنسبة للمرؤوس الواحد إلا في أضيق الحدود.

8- يجب أن تكون السلطة الممنوحـة للمفـوض إليـه، بالقـدر الـلازم فقـط لإنجـاز الأعـمال المفوض فيها، لا أكثر ولا أقل.

آثار التفويض:

1- **بالنسـبة للـرئيس الإداري:** يظـل مسـئولاً عـن أداء المفـوض إليـه للواجبـات والسـلطات الصادر به التفويض. فالمسئولية لا تفوض.

2- **بالنسبة للمرؤوس الذي فوض إليه الاختصاص:** فإنه يلاحظ أن التفـويض يخلـق التزامـاً على عاتقه، مقتضاه إنجاز العمل بالسلطة التي أعطيت له وفقاً لقرار التفويض.

وفى النهاية هناك شروط يجب أخذها في الاعتبار عند التفويض؛ وهى:

1- التهيئة: حيث يقوم القائد بدراسة العاملين معه؛ من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم وأسلوب عملهم، وما يحتاجون إليه من معارف ومهـارات وخـبرات إضـافية، وعليـه أن يفـوض في مهام ذات قيمة، وأن يعطيهم بعض السلطة التـي تسـمح لهـم بتنفيـذ المهـام المفوضـة إليهم.

2- التمكين: وتتطلب هذه الخطوة العمل على توفير المواد الملائمة لإنجاز الأعـمال، وأهمهـا، إبعاد الخوف عن مكان العمل، وتقاسم المسئولية عند التفويض.

3- صناعة المناخ الملائم في المنظمة لممارسـة التفـويض الممنـوح للمسـاعدين والمشرفـين؛ بمـا يمكنهم من إنجاز أعمالهم.

4- التشجيع: القائد الذي يفوض الآخرين يعنى أنـه يثـق في الأفـراد، ويشـجع روح المبـادرة والابتكـار والمخـاطرة. كـما يجـب أن يكـون لديـه مهـارات اسـتقبال التغذيـة العكسـية، وتبادلها مع الآخرين الذين تم تفويضهم، ويفيد ذلـك في تشـجيع الـذين تـم تفويضـهم على اكتساب مزيد من الخبرة والتعلم من المواقف التـي تصـادفهم، ويعمـل أيضـاً عـلى تعزيز وتشجيع أدائهم المتطور.[1]

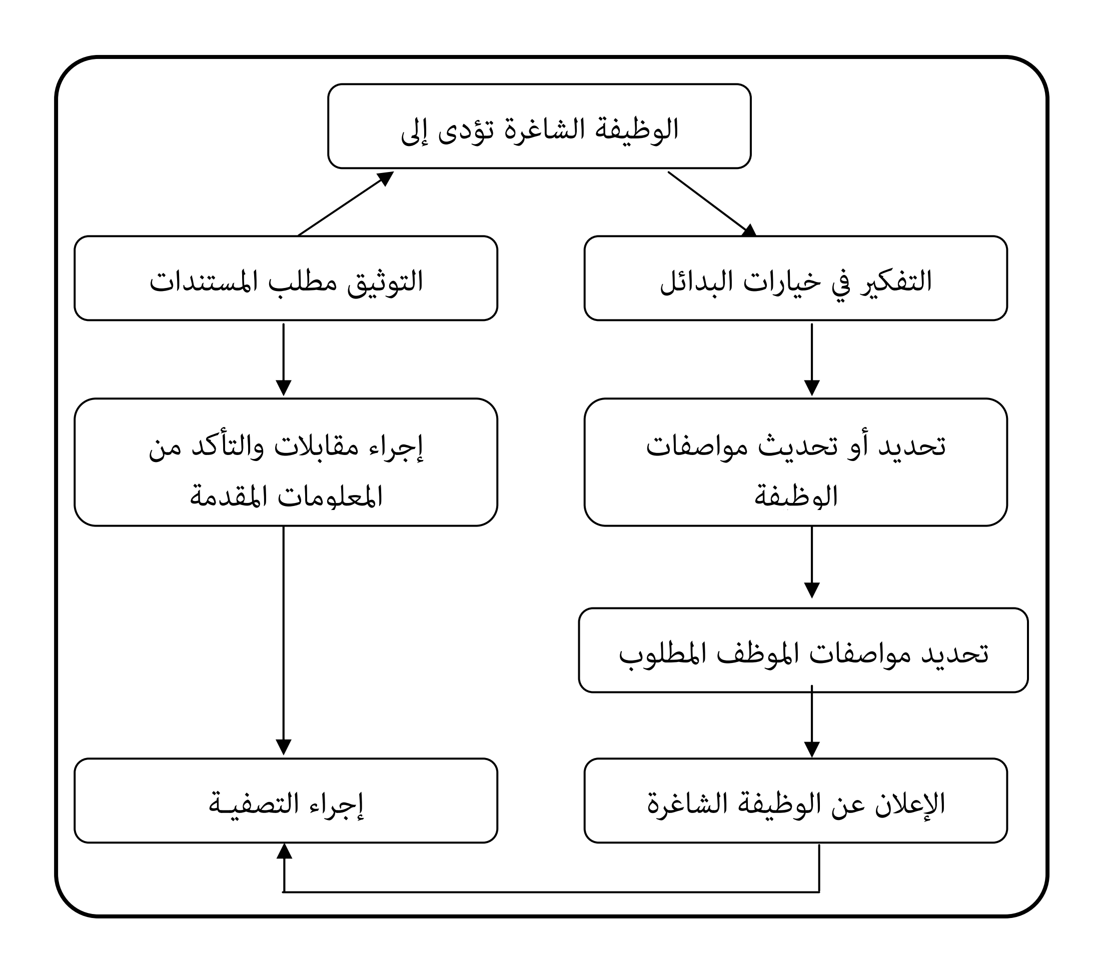
ثامناً: الرقابة السليمة:

كما ذكرنا سابقاً، أن الإعداد الجيد للقادة يبدأ بالاختيار السليم؛ أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وعليه، فإن الرقابة السليمة للعاملين تبدأ أيضاً بالاختيار السليم لهم.

ويوضح الشكل التالي «السياق المتبع في تحديد الوظيفة الشـاغرة وكيفيـة شـغلها، يمكـن توفير بعض الوقت عن طريق الاستغناء عـن إحـدى هـذه الخطـوات أو بعضـها، إلا أن إتبـاع جميع هذه الخطوات سيضمن تعيين الشخص المناسب للوظيفة.

---

(1) انظر: السيد عليوة، (2001)، تنمية مهارات.... مرجع سابق.



شكل (16) **حصر الوظائف الشاغرة وكيفية شغلها**

جولى آن آموس، 2004، ص103» [1]

---

(1) جولى آن آموس، (2004)، مرجع سابق، ص 103.

ربما تكون أساليب التعيين المختلفة من الكثرة بقدر ما يوجد من مؤسسات وشركات، وإذا ما حاولنا أن نغطى كافة الطرائق، فإننا لن نصل على الإطلاق إلى نهاية. فلنقل إذن، إن إدارة شؤون الأفراد هي التي تقوم بعملية الاختيار الأولية، ولكن سلطة اتخاذ القرار النهائي، تعود إليك فيما يتعلق بمن يعمل في مجال مسؤوليتك.

ومع زيادة مشاركة السلطات الحكومية في إجراءات التعيين، فإن منظمتك قد لا تجرى الكثير من الاختبارات للموظفين المرتقبين، بل أن هناك من ألغى تلك الاختبارات، وعوضاً عن ذلك، فقد استخدم فقط ما يسمى باختبارات ما بعد التعيين، فإذا لم يعنِ الناس بالمعايير المطلوبة يتم فصلهم.

وإذا ما كانت إدارة شؤون الأفراد تستخدم الاختبارات، فالنظر أولاً في أولئك الذين لديهم أهمية وثيقة للوظيفة المطلوب شغلها. فالجدارة في الرياضيات قد لا تكون مهمة، إذا ما كنت ستعين طابعاً على الآلة الكاتبة، فالقدرة على هجاء الكلمات قد تكون أقرب للمطلوب.

والطريقة التي تبدأ بها الاختبار؛ هي أن تستعرض توصيف الوظيفة بشكل شامل، فبعض المدراء يخطئون عندما يريدون من المتقدم، أن يكون أفضل من المتوسط في جميع الاختبارات، وإذا ما اتبعت ذلك النهج، فمن الممكن جداً أن تغفل عن شخص قد يؤدى عملاً متميزاً.

والمقابلة الشخصية التي تجريها مع الموظف المرتقب تعد اجتماعاً (لتكوين الرأي) من الجانبين، فمن الطبيعي أن المتقدم يريد الحصول على الوظيفة؛ ومن ثم فإنه سيقدم إليك إجابات محسوبة للفوز بقبولك.

كما يجب أن لا توجه أسئلة صعبة من النوع الذي يحتمل ألا يستطيع المتقدم الإجابة عنه، فيجب أن تجتهد في جعل المتقدم للوظيفة يشعر بالراحة؛ بحيث تستطيع إجراء المحادثة، فإنك تهدف إلى التعرف على المتقدم كشخص؛ وذلك يعنى تجنب

المجابهة وجهاً لوجه. وينبغي لك بالأحرى أن تدلى بأقوال، أو توجه أسئلة، تلطف بها من حدة المقابلة وتجعل من تجريها معه مسترخياً، وإذا تعين عليك أن توجه أسئلة صعبة، فانتظر حتى تهدأ أعصاب الآخر؛ بحيث لا تبدو أسئلة خشنة جداً.

وبعد اختيار أحد المتقدمين للوظيفة، ينبغي لك أن تجرى معه (حديثاً عن الاتجاهات)، ويفيد ذلك في الأمور التالية:

- أن احتمال تجاوب الموظف مع الأفكار المتعلقة بالوظيفة أكبر.
- أن يحاول أن يرتقى إلى الصورة التي يظن أنك أخذتها عنه.
- أن الأخبار السيئة ستصل إلى الموظف الجديد على أي حال، وبأسرع مما قد يتوقع، وصراحتك معه ستثلج قلبه.

والوقت الذي تجرى فيه بالضبط حديثك عن الاتجاهات مع الموظف الجديد، يعود إلى ما تفضله شخصياً، ويتعين أن يدور الحديث في ذلك اليوم بالدرجة الأولى، حول ما يشعر به الموظف من توتر عصبي في اليوم الأول له في العمل.[1]

اختبارات الأداء الوظيفي:

لقد قام علماء النفس الصناعي، والمتمرسون في مجالات الاختبارات، بتصميم اختبارات متخصصة في التنبؤ بنجاح الأفراد في أداء وظائف معينة، وتسمى هذه الاختبارات (اختبارات الأداء الوظيفي)، وقد يكون الأمر سهلاً في تصميم اختبارات أداء وظيفي لبعض المهن، على الأخص الحرفي والفني منها؛ حيث يؤدى الفرد عينة صغيرة من العمل، مثل اختبار قيادة السيارة بالنسبة لوظيفة سائق.

لكن الأمر يزداد صعوبة في الأعمال التخصصية، مثل أخصائي حسابات وتكاليف، وأخصائي مخازن، وغير ذلك من التخصصات، وعادةً ما يكون الأمر

(1) انظر: لورين ب. بيكلر، (1995)، مرجع سابق.

جد صعب في الأعمال الإدارية، التي تتطلب قدرة عالية على تصميم اختبارات أداء وظيفي لهـا. وتتعدد أنواع اختبارات الأداء الوظيفي، طبقاً لتعدد أنواع الوظائف التي تصمم من أجلها.

كما تستخدم المنظمات اختبارات أخرى لها علاقة بالأداء الناجح للوظائف، وهى تكشف عن بعض القدرات والخصائص المطلوب توافرها فيمن يشغل وظائف معينة، وهى قدرات أو خصائص ذات طبيعة محددة، يمكن الكشف عنها بمقاييس معينة، وهذه الاختبارات تختلـف عن اختبارات الأداء الوظيفي؛ حيث تمثل الأخيرة صورة مصغرة (أوعينة) من العمـل وبشـكل طبيعي وصادق، وأن الكشف عنها ضروري ولكنه غير كاف للحكم على صلاحية الفرد لشـغل الوظيفة، **ومن هذه الاختبارات:**

1- **اختبار كشف الكذب** Lie Detector Test:

ويهدف إلى جمع بيانات عن الأفراد، بأسلوب يمكن الاعتماد عليه بدرجة كبيرة ولا يسهل تحريفه، ويقوم هذا الاختبار على فكرة قياس التغيرات الفسيولوجية التي تحـدث في الجسـم (كزيادة إفراز العرق)، نتيجة للضغوط الانفعالية والوجدانية التـي تصـاحب الكـذب، ويقـوم جهاز كشف برصد تلك التغيرات وتسجيلها في شكل بياني.

2- **اختبار الأمانة** Honesty Test:

ويهدف إلى قياس صفات تتعلـق بأمانـة أو عـدم أمانـة المتقـدم لشـغل الوظيفـة، وهـو اختبار تحريري يستخدم فيه الورق والقلم، ومثـل هـذه الاختبـارات تكـون مصـممة لقيـاس اتجاهات الأفراد نحو أشياء معينة مثل:

أ - التسامح والتساهل مع من يقومون بالسرقة والاختلاس والرشوة.

ب- التماس الأعذار أو تبرير الأسباب التي تدعو للسرقة والاختلاس والرشوة.

ج- السماح بممارسة الأنشطة التي تتعلق بالسرقة والاختلاس والرشوة.

3- اختبار تحليل الخطوط:

يقوم هذا الاختبار على فكرة (أو افتراض) أنه من خلال تحليل الخط؛ يمكن التوصل لبعض الصفات الشخصية للفرد. وتتشابه فكرة التوصل إلى صفات شخصية الفرد من خلال تحليل خطه، مع أسلوب الكشف عن صفات الشخصية من خلال تعبيرات الوجه، أو أسلوب التعامل مع الغير. ويقوم محلل الخطوط في هذا الاختبار بدراسة خط الشخص وتوقيعه، لكي يكتشف رغبات الشخص واحتياجاته وحالته النفسية.

4- اختبار الكشف عن تعاطي المخدرات Drug Screening Test:

نظراً للخسائر الجسيمة التي يحققها تعاطي المخدرات بالنسبة لصاحب العمل، سواء كان التعاطي يتم أثناء مواعيد العمل أو بعدها، وما يصاحبها من انخفاض في الإنتاجية، والأيام المفقودة بسبب الأجازات المرضية، وزيادة ميزانية العلاج الطبي، وغير ذلك من الأضرار. وتأخذ هذه الاختبارات شكل الاختبارات الطبية، مثل تحليل عينة من البول، وقد تطورت طرق الكشف عن تعاطي المخدرات، فأصبحت تتم من خلال (تحليل إشعاع الشعرHair Follicle Testing)؛ حيث يمكن من خلال هذا التحليل الحصول على معلومات عن مدى تعاطي المخدرات في خلال 6 شهور مضت.

5- اختبارات اللياقة الطبية:

وهى تحدد مدى استعداد الفرد للإصابة بأي أمراض في المستقبل أثناء حياته الوظيفية.

فضلاً عن بعض الوظائف التي تتطلب درجة عالية من اللياقة البدنية، والتي كان يتم الحكم عليها باستعراض الصفات العامة للجسم، كالقوة البدنية والطول والعرض والقدرة على أداء المهام الصعبة.

6- اختبارات الكشف الطبي Medical Check:

تهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من لياقة الفرد نفسياً وبدنياً للعمل؛ وهى تتم من خلال الكشف الطبي على المتقدمين، وعمل التحليلات الطبية والفحوص اللازمة، للتأكد من خلو الفرد من الأمراض التي تعوقه عن العمل، سواء في الوقت الحالي أو مستقبلاً.

وتعتبر اختبارات الأداء الوظيفي، من أكثر الاختبارات صدقاً في التنبؤ بنجاح الفرد في العمل الذي سيوظف فيه، وهذا النوع من الاختبارات يعتمد على معاينة العمل، فمن استطاع أداء العينة استطاع أيضاً أداء الوظيفة ذاتها، وتمر معاينة العمل بخطوات تبدأ بتحليل العمل للتعرف على أهم الاختصاصات فيه، ثم يتم التعبير عنها في شكل سلوك يمكن قياسه، وعليه يتحدد أسلوب القياس ودرجاته.[1]

إن الاختيار الجيد للعاملين ودقته يُسهل من عملية الرقابة، والتي يمكن تعريفها بأنها: «عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق التخطيط لها، ومقارنة هذه النتائج الفعلية مع الأهداف التي كانت محددة؛ وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات.

وتتخذ معايير الرقابة أشكالاً مختلفة في المنشآت الحديثة منها مثلاً، معايير الربحية Profitability التي تقيس الأداء العام للمنشأة، كذلك معدلات استخدام المواد في العمليات الإنتاجية، الوقت المستنفذ في العمل، التكاليف المستغرقة في الإنتاج.

وللرقابة معايير يجب أن تتميز بها؛ وهى:

1- أنها تتصل بالأهداف.

2- أنها تقيس الأداء الفعلي.

---

(1) انظر: أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1997).

3- أنها تشير إلى التصحيح اللازم.

4- أنها تنبئ عن المشكلات قبل حدوثها.

ومن أساسيات الرقابة أن تكون الإدارة منتبهة وقريبة من الأحداث؛ بمعنى أنها تتابع الأحداث أولاً بأول، فالمتابعة لازمة للرقابة ومكملة لها.

كما تعد الرقابة الشاملة هي الأسلوب الأفضل. إذ لا معنى للتركيز على رقابة بعض أنشطة المنشأة، وترك بعضها الآخر بلا رقابة. كذلك فالرقابة المستمرة والمنظمة هي الأفضل في تحقيق الأهداف المرجوة منها؛ حيث:

1- تقيس النتائج بالمقارنة بالأهداف والخطط والبرامج والمعدلات.

2- تقرر إذا كان هناك انحراف عن الهدف.

3- تتخذ الإجراءات الكفيلة بمنع الانحراف في المستقبل.

4- تتأكد من استمرار تحقق النتائج التي تعلو المستوى المحدد.

5- الشعور بالإنجاز والنتائج المحققة، حيث أن المدير يجب أن يحدد مدى النجاح أو الإخفاق في تحقيق الخطة؛ وبالتالي يتخذ لنفسه المنطق المناسب للعمل في المستقبل».[1]

تاسعاً: العمل بروح الفريق:

تتطلب إجراءات البناء والعمل بروح الفريق في المنظمة، مجموعة من الظروف يجب أن تعمل على تواجدها، لتسمح للأفراد بتحقيق أقصى قدرات لديهم، وتحررهم من القيود التي تمنع تحسين أدائهم لصالح العميل والإدارة والمنظمة.

ومن الصعب تحقيق ما سبق، في منظمات تعتمد على التسلسل الهرمي وقيادات ذات سلطات جامدة، غير قابلة لمشاركة الآخرين فيها، أو التنازل عن جزء منها،

---

(1) السيد عليوة، (2001). تنمية مهارات...، مرجع سابق، ص 36.

فغالباً ما تجد أن معظم العاملين في التسلسل التنظيمي من أعلى لأسفل، مبرمجون تماماً على العمل في هذا الإطار. وهذا التسلسل والنظام يعوق ويمنع الإدارة العليا والعاملين على حد سواء من الابتكار والإبداع، ويجمد عملية التفكير في تفويض الإدارة العليا لبعض من سلطاتهم للأفراد، ويعتقد المديرون أن مسئولياتهم هي أن يخبروا العاملين ماذا وكيف يفعلون؟ بينما يعتقد المرؤوسون أن واجبهم هو أن ينتظروا أن يخبرهم أحد بماذا يجب أن يفعلوه، لدرجة تجعلهم دائماً يحاولون تطويع إجاباتهم وآرائهم كي تكون متفقة مع ما يريدونه، وبكل تأكيد تكون نتيجة ذلك هو الفشل؛ حيث تحيد عن الموضوعية.

ولا شك أن كل المرؤوسين والمديرين يعتقدون اعتقاداً راسخاً بأن التحسين ضروري وممكن، كما تعتقد كلاً من إدارة الموارد البشرية أو التدريب في ذلك، ولكن لا يعمل الطرفان من أجل تحقيق ذلك، لأن الأفراد المشاركين يخشون أن ترفض الإدارة توصياتهم ومقترحاتهم. كما أن المديرين يخشون أن يقدم المرؤوسون أو المشاركون توصيات من الصعب رفضها، ومن الصعب أيضاً تنفيذها.

هذا الخوف أيضاً، هو العائق أمام القيادات والمسئولين بتفويض السلطات، فهو يقوم على عدم وجود الثقة بين الإدارة والعاملين، وانعدام الثقة هنا قائم من خبرات سابقة. ومع ذلك، فإذا كنا نبحث عن العمل الجماعي وتفويض السلطات، فلابد من بناء الثقة أولاً، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين يجب أن تبدأ خطوته الأولى من الإدارة؛ حيث يجب أن يؤمن الناس بأن الإدارة سوف تدعم وتؤيد مقترحاتهم، حتى لو كان فيها قدر من المخاطرة وأنها تتفق معهم.

وعندما تصبح الفرق الجماعية ذات قدرة على تحمل المسئوليات الكبيرة الملقاة على عاتقها، فإنها سوف تنجز أعمالاً لا يمكن تصديقها، والعمل الجماعي بروح الفريق، لا شك أنه سوف يكون جديداً وغريباً على القادة والعاملين، ولكن ليس هناك مفر من أن يعملوا معاً كأنهم شركاء في تطوير أساليب العمل.[1]

---

(1) انظر: المرجع السابق.

عاشراً: تحقيق المسئولية الاجتماعية والأخلاقية:

المسئولية الاجتماعية عبارة عن سلسلة من التأثيرات المتتالية والمتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، وبين المنظمة والمتعاملين معها، أو هي تقديم المنافع والخدمات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين في المنظمة والمتعاملين معها، والتي لا يوجد نص قانوني صريح على تقديم هذه المنافع. ومن أمثلة هذه المنافع:

1- إنشاء دور حضانة لأطفال العاملين.

2- المساهمة في إقامة مساكن للعاملين بالمنظمة.

3- إنشاء وتنفيذ نظم للترفيه الاجتماعي والثقافي.

4- تكريم أبناء العاملين المتميزين دراسياً.

5- الوقوف بجوار العاملين في مختلف المناسبات.

6- المشاركة في الاحتفالات القومية.

7- المشاركة في حل الأزمات المحلية.

8- المشاركة في بناء المستشفيات والمساجد.

9- المشاركة في حماية البيئة من التلوث.

10- الالتزام بتحقيق أقصى المنافع لأصحاب رأس المال والمستثمرين.

ويتمثل دور القادة فيما يلي:

أولاً: اعتبار المسئولية الاجتماعية هدفاً استراتيجياً، وعدم اعتبارها عبئاً يقلل من ربحية المنظمة.

ثانياً: القيام بالدراسات والأبحاث التي تدعم المسئولية الاجتماعية؛ بما يحقق الولاء التنظيمي من قبل العاملين.

ثالثاً: زيادة حجم الاستثمارات؛ بما يؤدى إلى زيادة حجم المكاسب والعوائد لمختلف الأفراد.

رابعاً: على القادة أيضاً:

1- الالتزام بالسياسات والتشريعات القانونية والأطر الأخلاقية.
2- التعرف على المشكلات البيئية والمساهمة في حلها.
3- الالتزام بالمنافسة الشريفة وليست المدمرة للآخرين.
4- التأكيد على مبدأ حرية الرأي ومشاركة المرؤوسين.
5- الالتزام بتحقيق وضمان خصوصية وسرية العاملين.
6- احترام شعائر وتقاليد وعقائد العملاء والموردين وغيرهم.
7- المصداقية والثقة عند التعامل مع الآخرين.
8- عدم استغلال العاملين؛ خاصةً في أوقات الكساد.

ومن أمثلة المسئوليات الأخلاقية للمنظمة:

- الالتزام بتحقيق أكبر قدر من المنافع لأكبر عدد من العاملين.
- الالتزام بإدارة فعالة وتحقيق المساواة في التعامل بين العاملين.
- التزام المنظمة بدفع ما عليها من مستحقات ضريبية.
- التزام المنظمة بالإنتاج عالي الجودة والبعيد عن الغش والتدليس.
- الشفافية والوضوح عند التعامل مع الغير.
- إنتاج المنتجات التي تناسب أخلاقيات العملاء.
- الالتزام بالعقود والاتفاقيات المالية وغيرها.
- الالتزام بوضوح تاريخ صلاحية المنتجات.[1]

وأخيراً.. لقد وضعنا أمام القائد العديد من وسائل القضاء على الطابور الخامس، له أن يأخذ بها جميعاً، أو بما يراه مناسباً لمنظمته وللعاملين تحت قيادته، عليه أن يفكر في بداية رحلته القيادية، كيف يقضى على هذا المرض العضال، فإذا عرف أسباب نشاط الطابور الخامس، سيكون من السهل اختيار الأسلوب الأمثل للقضاء عليه.

---

(1) انظر: سيد محمد جاد الرب، (2008)، مرجع سابق.

ملخص الفصل الرابع

الطابور الخامس تعبير نشأ أثناء الحرب الأهلية الأسبانية التي نشبت عام 1936م واستمرت ثلاث سنوات، والتي قامت نتيجة الانقلاب على الشرعية الجمهورية الأسبانية في مدريد، الذي قام به مجموعة من العسكر بقيادة الجنرال (مولا) في الشمال، والجنرال فرانشيسكو فرانكو في المغرب، والجنرال كيبو دى يانو في الأندلس، وجنرالات آخرين أمثال أستراى، وسان خورخو. وعلى أثر هذا الانقلاب انقسمت أسبانيا إلى (قومية) الانقلابيين الفاشيين، بالإضافة إلى الفلانخى والريكيتيس. وإسبانيا الجمهورية بقيادة الجبهة الشعبية التي كانت تضم الفوضويين والاشتراكيين والجمهوريين والشيوعيين. وامتدت هذه الحرب من 17 يوليو 1936 حتى 1 أبريل 1939م.

وتعد الرقابة الخاطئة من أسس عمل الطابور الخامس في المنظمات، فالرقابة الخاطئة تنمى وتعمق مهارة الابتكار والإبداع لدى المنحرفين، ويؤكد ذلك، ما هو قائم في الدول المتخلفة؛ حيث تتعدد أجهزة الرقابة، وفى نفس الوقت يزداد الانحراف، ويظهر منحرفون لديهم أعلى درجات الابتكار والإبداع في الانحراف.

ويأتي الصراع بين العاملين على رأس التحديات، التي تواجه القائد الإداري في سبيل مواجهته للطابور الخامس بهدف القضاء عليه؛ حيث يتعذر أن يشترك كل أعضاء الفريق في نفس الاتجاهات والسلوكيات والتوقعات والآراء، وعندما تتزايد هذه الاختلافات؛ تؤثر المشاحنات على فاعلية وكفاءة أداء الفريق.

ويقدم الفصل أساليب يمكن الأخذ بها للقضاء على الطابور الخامس؛ وهى:

1- التدقيق في اختيار القيادات.

2- ترسيخ الوازع الديني في نفوس القادة والعاملين.

3- الاهتمام بالإعداد الجيد القادة.

4- تغيير ثقافة المنظمة عند الحاجة.

5- الوصول إلى حقائق الأمور.

6- معالجة عيوب الإدارة.

7- التفويض.

8- الرقابة السليمة.

9- العمل بروح الفريق.

10- تحقيق المسئولية الاجتماعية والأخلاقية.

قائمة المراجــع

أولا: المراجع العربية:

(أ) الكتب:

إبراهيم الفقي، المفاتيح العشرة للنجاح (القاهرة: دار الراية، 2009).

مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر (الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات) الدار الجامعية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001).

أحمد إبراهيم عبد الهادي، الإدارة، مكتبة الجامعة (بنها: مكتبة الجامعة، 1993).

أحمد جابر حسنين على، التدريب الإداري المبنى على الجدارة (الإمارات: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2012).

أحمد جابر حسنين على، أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011).

أحمد جابر حسنين على، حقوق الإنسان النفسية: نحو إعلان عالمي لاستعادة الأخلاق الضائعة (القاهرة: المؤلف، 2009).

أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة؟، (القاهرة: المؤلف، 2007).

أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1997).

السيد على شتا، المختلسون من المال العام (الإسكندرية: المكتبة المصرية، 2004).

السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2001).

السيد عليوة، تنمية مهارات مديري الإدارات (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2001).

السيد محمد خيري، علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية، ج1، (القاهرة: دار النهضة، د.ت).

أوبراى س. دانيالز، الحصول على أفضل ما لدى الناس في العمل (الرياض: مكتبة جرير، 2000).

بروس ج. أفوليو، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003).

جمال الدين الخازندار، ذكاء المشاعر: مدخل للتميز في القيادة، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).

جولى آن آموس، مهارات الإدارة الحديثة: مدير لأول مرة (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2004).

جون هوفر، كيف تتعامل مع مديرك الغبي ؟ ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، ط2 (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007.

دانيال جولمان؛ وآخرون، القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج،

تعريب: عثمان الجبالى المثلوثى، بشير أحمد سعيد، مراجعة: محمد سـيد أحمـد عبـد المتعـال (الرياض: دار المريخ، 2004).

رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيـق وأسـاليب إعـداد الخطـة التدريبيـة (القاهرة: الشركة العربية المتحدة، 2008).

ريد، بيتر ج.، القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات التغيير، ترجمة: علا أحمد (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005).

سيد الهـواري، الإدارة الديمقراطيـة بالأهـداف والنتـائج، ط3 (القـاهرة: مكتبـة عـين شـمس، 1997).

سيد الهواري، المديرون 5 أنواع، ط7 (القاهرة: المؤلف، 1996).

سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل، ط2 (القاهرة: المؤلف، 1996).

سيد محمد جاد الرب، كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً ؟ (القاهرة: المؤلف، 2008).

سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية (موضوعات وبحوث متقدمة) (القاهرة: المؤلـف، 2005).

صالح محمد الكليبى، كيفية إعداد المدير العربي المتميز «بحوث وأوراق العمل: إعداد القيـادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية» (القـاهرة: المنظمـة العربيـة للتنميـة الإداريـة، 2009).

عبد الحكم أحمد الخزامي، القيادة بهـدوء: مـنهج غـير تقليـدي لمواجهـة التحـديات اليوميـة (القاهرة: دار الفجر، 2005).

عبد الرحمن العيسوي، التربية للطفل والمراهق (بيروت: دار الراتب الجامعية، 2000).

عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998).

عبد الرحمن عبد الباقي عمر، علم النفس الإداري (القاهرة: مكتبة عين شمس، د.ت).

عبد الشافي محمد أبو العينين، قيم الإدارة العليا في المنظمات المصرية على مشارف القرن الواحد والعشرين - بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني: القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (ديسمبر 1995) -، (القاهرة: الأكاديمية، 1995).

عبد المحسن جودة، كيف تعاقب مرؤوسيك وتكسب احترامهم؟! (القاهرة: المؤلف، 1997).

على السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة (القاهرة: دار غريب، 2007).

على السلمي، الإدارة بالمعرفة (القاهرة: دار قباء للطباعة، 1998).

على عبد الوهاب، من هو المدير الجديد (المؤتمر السنوي العاشر: البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 2000).

فاروق حلمي، نحو اختيار فعال للقيادات الإدارية بوحدات الجهاز الإداري للدولة - بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني: القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين -، (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1995).

فتحي إبراهيم محمد أحمد، مصداقية المديرين وفعالية أداء المرؤوسين (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2007).

فؤاد عبدالله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 1997).

كمال الدسوقي، سيكولوجية الإدارة العامة وأخلاقيات الخدمة المدنية، ط2، (القاهرة: المؤلف، 2000).

لطفي بركات أحمد، التربية والتنمية (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1989).

لورين ب. بيكلر، مدير لأول مرة، ترجمة: جمال إمام (القاهرة: مركز الأهرام للترجمـة والـنشر، 1995).

ماري كلاى، كار ألبريت، 101 من أكبر الأخطاء التي يقع فيها المديرون وكيفية تجنبها (الريـاض: مكتبة جرير، 2001).

مانفريد كيتس دي فـريس، السـمات النفسـية للقـادة، ترجمـة: هشـام الحنـاوي (القـاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2006).

محسن أحمد الخضيري، إدارة التوتر (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009).

محمد السيد الديسطي؛ سمية محمود حريـز، كيـف يخلـق المـدير تنظـيماً فعـالاً (القـاهرة: وزارة الصناعة - مصلحة الكفاية الإنتاجية، د.ت).

محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري (القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2007).

محمد حسن عبد الهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، (لندن: دار واسد، د.ت).

محمد شفيق، السلوك الاجتماعي مع تطبيقات في علم الـنفس الاجتماعـي (الإسـكندرية: المكتـب الجامعي الحديث، 2002).

محمد شفيق، سيكولوجية القيادة: تطبيقات علم النفس في القيـادة (القـاهرة، مركـز تطـوير الأداء والتنمية، 2005).

محمد ماهر الصواف، اتجاهات العاملين بالجهاز الإداري وأثره على دوافعهم نحـو التطـوير - بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني: القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ديسمبر 1995 - (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1995).

محمود فتحي عكاشة؛ محمد شفيق زكى، مدخل إلى علم النفس الاجتماعـي (القـاهرة: المؤلـف، 1997).

هارولد ليافيت، علم النفس الإداري - التعريف بـالأفراد، والأزواج، والجماعـات في المـنظمات، ترجمة: كمال دسوقي (القاهرة: دار الفكر العربي، د.ت).

يحيـى سـليم ملحـم، التمكـين كمفهـوم إداري معـاصر (القـاهرة: المنظمـة العربيـة للتنميـة الإدارية، 2006).

يوسف ميخائيل أسعد، سيكولوجية الغضب (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1987).

(ب) الدوريات:

أحمد جابر حسنين على، عزيزي الموظف.. هل أنت متـوازن نفسـياً، مجلـة التنميـة الإداريـة (العدد 115، أبريل 2007).

آلان دويتشمان، قل ما تفعل، وافعل ما تقـول.. المبـدأ السـامي للقائـد المتسـامي، خلاصـات (كتب المدير ورجل الأعمال)، الشركة العربيـة للإعـلام العلمـي «شـعاع» (العـدد 446، مارس 2011).

دوف سايدمان، القيادة الأخلاقية، مجلة المختار الإداري، السـنة العـاشرة (العـدد 111: مـارس 2011).

عزت عطية، الدين يقول لك، جريدة الجمهورية (العدد 20807: ديسمبر 2010).

مأمون أحمد سليم دقامسة، مستويات إشباع حاجات العـاملين في المؤسسـة العامـة للضـمان الاجتماعي في الأردن، مجلة الإدارة، مج 40 (العدد 4، يناير 2001).

محمد عبد المنعم مراد، أخطر عميل ومخرب في تاريخ الدول والشعوب !، جريدة الأخبـار، 1 يوليو (العدد 18161: يوليو 2010).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abraham, Zaleznic. Managers & Leaders: Are They Different, (Boston, Harvard University,1977).

Armstrong ; Michael,How To Manage People (London: Kogan Page, 2008).

Brinkman, Rick ; Rick Kirschner, Dealing With Difficult People,(New York: The Mc Graw - Hill, 2006)

Cameron, Kim S, Positive Leadership (San Francisco: Berrett - Kohler Publishers, Inc, 2008).

Chester, Carole, Working In Public Relations (United Kingdom, Auther, 1998).

Douglas, Mc Gregor Douglas, The Human Side Of Enterprise, (New York: Mc Graw Hill Book Co., 1960).

Eales - White, Rupert, The Effective Leader of The Future, (San Francisco: Jossey –Bass Publishers, 2003).

Goolman, Daniel , Emotional Intelligence, (new York: Bantan, 1995).

Jones, Gray, Organizational Behavior: Understanding Life at Work (Boston: Scitt Foresnan, 1988).

Kamp, Di, The 21st Century Manager, ,(London: Kogan Page, 1999).

Rosen, Robert H ; Paul B. Brown, Leading People, (New York: Penguin Books, 1996).

Ryan, K & Oestreish,D, Driving Fear Out Of The Work Bass, (U.S.A: Place, Jossey, 1991).

Steers, Richard M. & Others, Motivation & Leadership At Work (New York: The Mc Graw - Hill Co, 1996).

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

1- http://vb.arablocale.net. 2/8/2011.
2- http://dejavupress.blogspot.com. 24/7/2011.
3- http://forum.brg8.com. 15/7/2010.
4- http://www.moqatel.com. 14/5/2011.
5- www.alhandasa.net. 18/3/2011.
6- www.egyptiantalks.org. 14/7/2011.